МАРКЕТИНГ:
ПРИНЦИПЫ И СТРАТЕГИЯ

Генри Ассэль



УНИВЕРСИТЕТСКИЙ УЧЕБНИК

MARKETING Principles & Strategy

Second Edition

MARKETING Principles & Strategy

Second Edition

Henry Assael
Stern School of Business
New York University

The Dryden Press
Harcourt Brace College Publishers
Fort Worth Philadelphia San Diego
New York Orlando Austin San Antonio
Toronto Montreal London Sydney Tokyo

МАРКЕТИНГ: принципы и стратегия

Второе издание

Генри Ассэль
Школа бизнеса Стерна
Нью-Йоркский университет

Перевод с английского

Учебник для вузов

Подготовлено при финансовом содействии Национального Фонда Подготовки Финансовых и Управленческих Кадров в рамках его Программы «Развитие управления»





1999

УДК (075.8)339.138=03.20
ББК 65.290-2я73
А90

Перевод с английского Штернгарца М.З.
Научный редактор Калгин В.Н.

А90 **Ассэль Генри.** Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 1999. – XII, 804 с.
ISBN 0-03-076708-3 (англ.)
ISBN 5-86225-882-5 (русск.)

В книге изложен полный курс маркетинга, включающий рассмотрение концепций маркетинга, применения их на практике, влияния быстро меняющейся внешней среды. Объясняется роль маркетинга в коммерческих организациях, анализируются процесс маркетингового планирования, механизм определения целевого рынка, разработка комплекса маркетинга, стратегическое планирование, оценка и контроль. Большое внимание уделяется международным аспектам, экологическим и этическим вопросам, маркетингу услуг, интеграции маркетингового планирования.
Рекомендуется в качестве учебника для студентов вузов и практикам-маркетологам.

ББК 65.290-2я73

ISBN 0-03-076708-3 (англ.)
ISBN 5-86225-882-5 (русск.)

Copyright © 1993, 1990 by The Dryden Press
All rights reserved.
© Перевод на русский язык. ИНФРА-М, 1999.

432311

[illegible]KI
KUTUBXONASI

Оглавление

Предисловие vii
Предисловие научного редактора xii

Часть I. МАРКЕТИНГОВЫЙ ПРОЦЕСС 1
Глава 1. Что такое маркетинг? 2
Глава 2. Маркетинг в коммерческих организациях 35
Глава 3. Планирование маркетинга 63

Часть II. ВЫЯВЛЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ МАРКЕТИНГА 96
Глава 4. Возможности маркетинга в динамичной среде 97
Глава 5. Возможности на международных рынках 125
Глава 6. Маркетинговые возможности, обусловленные преимуществами в конкуренции 160

Часть III. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕВОГО РЫНКА 190
Глава 7. Информация и исследования, необходимые для принятия маркетинговых решений 191
Глава 8. Поведение потребителей 231
Глава 9. Поведение организации-покупателя 266
Глава 10. Выявление и выбор рыночных сегментов 295

Часть IV. РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА 330
Глава 11. Разработка новых товаров 331
Глава 12. Управление марками товаров на протяжении их жизненного цикла 367
Глава 13. Маркетинг услуг в коммерческих и некоммерческих организациях 400
Глава 14. Распределение товаров и услуг 428
Глава 15. Розничная торговля 463
Глава 16. Оптовая торговля и товародвижение 491
Глава 17. Комплекс средств продвижения товаров, стимулирования продаж и паблисити 523
Глава 18. Реклама 557
Глава 19. Личная продажа и управление сбытом 591
Глава 20. Факторы и стратегии ценообразования 621
Глава 21. Методы ценообразования 651

Часть V. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ 681
Глава 22. Стратегическое маркетинговое планирование 682
Глава 23. Контроль маркетинговой деятельности 711

Приложение 1 744
Примечания 753
Словарь 775

Предисловие

Общепризнанно, что маркетинг является одной из центральных функций бизнеса, так как его цель – определить потребности потребителей и мобилизовать ресурсы фирмы для удовлетворения этих потребностей. Быстрые изменения внешних условий в 80-е и 90-е гг. усилили осознание важности роли маркетинга по мере обострения конкуренции фирм с иностранными компаниями, экономических неурядиц, а также возникновения более жестких экологических требований. По мере приближения XXI в. успеха будут добиваться те компании, которые сумеют наиболее полно определить потребности потребителей в условиях еще более быстрых перемен в области бизнеса.

В результате таких изменений изучение маркетинга вызывает все больший интерес и стало более сложным. Для любого базового курса в области маркетинга существенно: 1) ознакомить учащихся с концепциями маркетинга, 2) рассмотреть эти концепции в контексте возможности применения в современных условиях, 3) проанализировать использование каждой концепции в условиях быстро меняющейся внешней среды. При работе над книгой автор руководствовался этими тремя соображениями.

Основной подход

Положительный прием, оказанный первому изданию книги "Маркетинг: принципы и стратегия", обусловлен прежде всего эффективным соединением концепций маркетинга и их применения. Эта особенность присуща и второму изданию книги. Концепции маркетинга представляют маркетинг как последовательность процессов – сегментация рынка, разработка новой продукции, исследование рынка и т. д. Большинство глав начинается с описания соответствующего процесса маркетинга в виде последовательных этапов, которые дают названия основным разделам главы. Таким образом учащийся получает концептуальную "дорожную карту" главы.

Связь между концепцией и ее применением достигается двояким образом. Во-первых, глава открывается примером из опыта конкретной компании, который нередко используется на протяжении всей главы для иллюстрации ключевых применений концепций маркетинга. Например, планы и стратегии фирмы "Gillete" при выпуске бритв "Sensor" использованы при изложении темы планирования маркетинга в главе 3 и для иллюстрации основных аспектов этого процесса на протяжении всей главы. Во-вторых, для подкрепления основных выводов использованы самостоятельные примеры. Так, в главе, посвященной сегментации рынка, приведены примеры вариантов выявления и разработки сегментов рынка, а также позиционирования товаров для этих сегментов.

Связь между концепцией и ее применением рассмотрена в контексте изменяющейся среды маркетинга. Динамичный характер этой среды показан на ранней стадии изложения, в части II, главы которой иллюстрируют изменения, касающиеся международных, социальных, экологических, экономических и конкурентных аспектах маркетинга. В последующих главах продемонстрировано непосредственное влияние изменений внешней среды на различные элементы стратегии маркетинга.

Структура книги

Акцент на концепции маркетинга и их применение в условиях изменяющейся внешней среды обусловливает структуру этой книги. Часть I представляет собой введение в маркетинг, где объяснена роль маркетинга в коммерческих организациях и рассмотрен процесс маркетингового планирования.

Остальная часть книги сформирована на основе четырех этапов, необходимых для разработки планов маркетинга:

в части II "Выявление возможностей маркетинга" охарактеризованы различные компоненты маркетинговой среды. В главе о международных условиях подчеркиваются глобализация маркетинга и растущая важность иностранной конкуренции. Отдельная глава, посвященная конкурентным преиму-

ществам, содержит дополнительный материал о конкурентных факторах, влияющих на стратегию маркетинга, и является отличительной особенностью этой книги;

в части III "Определение целевого рынка" подчеркивается необходимость связи между маркетинговыми усилиями и потребностями потребителей. Для того чтобы усилия в области маркетинга были успешными, компания должна знать потребности сегмента потребителей и получать информацию об их запросах. Главы этого раздела посвящены процессу получения информации о рынке, типе потребителей и институциональных покупателей, а также процессу сегментации рынка;

в части IV "Разработка комплекса маркетинга" рассмотрены как комплекс разработка и использование стратегий маркетинга. Проанализированы основные компоненты маркетинга – товар, сбыт, реклама, стимулирование продаж и ценообразование. Характерной особенностью этой книги является включение маркетинга услуг в качестве одного из элементов комплекса маркетинга. Несмотря на то, что основное внимание уделяется планированию на уровне товара, все элементы комплекса маркетинга соотносятся с основными направлениями деятельности фирмы, заложенными в ее стратегическом плане;

в части V "Стратегическое планирование, оценка и контроль" рассмотрены более широкие аспекты маркетинга компаний с упором на стратегическое планирование. Далее показано, как менеджеры оценивают и контролируют маркетинговые операции на уровне отдельного товара, а также компании в целом. Последняя глава посвящена оценке продуктивности маркетинга с точки зрения контроля маркетинговых операций, что отражает стремление американских компаний противостоять преимуществам в области производительности, полученным иностранными конкурентами.

Изменения во втором издании

Второе издание было значительно пересмотрено с учетом нескольких аспектов. Прежде всего, более подробно анализируются проблемы международного маркетинга и экологии. По всей вероятности, эти две области будут олицетворять наиболее важные перемены в условиях маркетинга в 90-е гг. и в последующий период. Кроме того, больше внимания уделено этическим вопросам во всех сферах маркетинга, маркетингу услуг и более раннему ознакомлению читателя с процессом планирования маркетинга, что обеспечивает основу для дальнейшего изложения материала.

Охарактеризуем все названные изменения в книге более подробно.

Международные аспекты

Американские компании сознают, что глобальные средства связи и транспорта обусловили большее единообразие потребностей и вкусов потребителей разных стран. В результате они открывают для себя новые возможности сбыта на зарубежных рынках, особенно в условиях, когда многие отрасли сталкиваются с трудностями увеличения сбыта продукции в США. Международные рынки приобрели также большее значение в связи со снижением торговых барьеров в 90-е гг.

Американские компании усилили внимание к международным рынкам не только в связи с открывшимися возможностями, но и в результате возрастающей конкуренции, представляющей для них опасность. Иностранные конкуренты продолжают доминировать на многих рынках, ставя американские фирмы в невыгодное положение относительно качества и издержек. Лишь в 90-е гг. американские компании стали демонстрировать конкурентоспособность с иностранными фирмами в таких отраслях промышленности, как автомобильная и электронная.

Перечисленные вопросы рассмотрены во втором издании следующим образом. Во-первых, глава о международном маркетинге перенесена в начало книги (глава 5), так что теперь она в большей степени ориентирует читателя на рассмотрение этих вопросов. Во-вторых, появилась новая рубрика "Стратегии глобального маркетинга" как основа для обсуждения стратегий международного маркетинга в каждой главе. В-третьих, и это самое важное, примеры международного маркетинга включены в обсуждение понятий маркетинга в каждой главе.

Экологические вопросы

В 90-е гг. экологические проблемы стали шире обсуждаться как в залах заседаний советов директоров американских компаний, так и среди потребителей. Во многих компаниях группы планирования уделяют много времени и ресурсов для решения проблем, связанных со вторичным использованием ресурсов, упаковкой, контролем за загрязнением природы и утилизацией отходов. Потребители проявляют все больший интерес к действиям компаний в названных областях. Как показал опрос, про-

веденный в 1990 г., 84% респондентов меняют свои покупательские привычки в связи с обеспокоенностью вопросами экологии.

В настоящем издании содержатся частые ссылки на экологические проблемы с повсеместным включением соответствующих примеров, первым из которых является упоминание в главе 1 о позиционировании товарной линии фирмой "Arm & Hammer" с учетом экологических соображений. Новой является рубрика в каждой главе "Этические и экологические аспекты маркетинга", в которой рассматриваются либо этический, либо экологический вопрос, либо обе проблемы одновременно (учитывая, что они часто взаимосвязаны). Например, в главе 2 анализируются действия "DuPont" в области контроля над загрязнением окружающей среды и задается вопрос, достаточно ли внимания компания уделяет проблемам экологии.

Этические вопросы

Возрастающее осознание этических аспектов маркетинга нашло отражение в усилении внимания к этим вопросам как в учебных программах по маркетингу, так и в управленческих программах. Во втором издании книги на этих вопросах сделан еще больший акцент, чем в первом издании: этические аспекты рассмотрены применительно к каждому элементу комплекса маркетинга – безопасности товара, упаковке, рекламе, стимулированию продаж, личной продаже, ценообразованию и организации сбыта. Этическим проблемам уделяется внимание и в контексте стратегий на международной арене и в более общем виде – при планировании маркетинга.

Как уже отмечалась, новой является рубрика в каждой главе, посвященная этическим и экологическим аспектам маркетинга. Так, в соответствующей рубрике в главе о международном маркетинге рассматриваются продажа компанией "Nestle" детского питания потребителям стран третьего мира и связанные с этим этические проблемы. Соответствующая рубрика в главе о сегментации рынка посвящена этическим проблемам, возникшим при ориентации сбыта компанией "RIR" сигарет "Uptown" на потребителей из числа афро-американцев.

Маркетинг услуг

С учетом того, что на сферу услуг приходится более половины валового национального продукта и три из каждых четырех рабочих мест в экономике США, маркетингу услуг по-прежнему уделяется особое внимание в этом издании. Предыдущее издание стало первым учебником по маркетингу, в котором услуги рассматривались в качестве элемента комплекса маркетинга, а не в рамках приложения в конце книги. Такой подход подчеркивает центральную роль услуг и их равноправное положение с товарами при разработке стратегий маркетинга.

Особое внимание к маркетингу услуг подкреплено на протяжении всего настоящего издания дополнительными примерами из этой сферы применительно к таким ключевым вопросам, как сегментация, реклама, сбыт и ценообразование. Задача заключалась в том, чтобы постоянно рассказывать о маркетинге услуг в этой книге, не ограничиваясь одной главой, посвященной этому виду маркетинга.

Интеграция маркетингового планирования

Еще одна важная особенность второго издания заключается в том, что маркетинговое планирование рассмотрено на более раннем этапе изложения – в главе 3. Как указывалось, структура книги основана на процессе маркетингового планирования, а последующие главы посвящены важнейшим этапам этого процесса. Размещение главы о маркетинговом планировании в начале книги обеспечивает цельность подхода и более понятную для учащегося организацию материала.

Конкретные ситуации

Новшеством этого издания являются конкретные ситуации, с рассмотрения которых начинается каждая глава. Эти ситуации дополняют содержащуюся в книге информацию, позволяя глубже понять действия компании и особенности отрасли. Кроме того, они побуждают к размышлению над отдельными аспектами вопроса, не рассмотренными в других разделах. Например, ситуация, посвященная "Federal Express" в главе 2, содержит дополнительную информацию о международной стратегии этой компании, что позволяет более полно понять концепции и примеры, рассмотренные в главе.

Дополнительные особенности

Во втором издании сохранены некоторые позитивные особенности первого издания. Одна из них – стиль изложения, который предлагает учащемуся размышлять, не навязывая ему точку зрения автора. Многочисленные современные примеры помогают студентам уяснить жизненность концепций маркетинга и служат дополнительным стимулом для активизации работы учащихся.

Во втором издании сохранены также другие особенности, присущие первому изданию:

- цели изучения в начале каждой главы являются также основой для обобщения материала главы;
- вопросы в конце главы активизируют работу студентов и способствуют лучшему уяснению концепций маркетинга. Вопросы часто соответствуют конкретной обстановке, для того чтобы учащийся мог использовать концепции маркетинга применительно к приведенным примерам;
- наличие перечня ключевых терминов в каждой главе и словаря в конце книги;
- наличие дополнительной литературы к каждой главе (в конце книги);
- наличие приложений, в которых приведены математические расчеты в области маркетинга и рассматриваются вопросы карьеры в этой области.

Новым педагогическим приемом в этом издании является раздел в конце каждой главы "Практикум. Вы руководитель, принимающий решения", где представлены мини-ситуации, часто в виде высказываний менеджеров, на которые должны отреагировать студенты. Это позволяет студентам лучше понять и применять концепции маркетинга, рассмотренные в главе.

Подготовка книги

Оба издания книги автор рассматривал как новый товар, разработка которого проходит ряд первоначальных этапов: формулирование идеи, опробование концепции, разработка товара и его испытание. К оценке первого издания и разработке концепции второго были привлечены специальные группы лиц. Кроме того, первое издание подверглось рецензированию с целью выявления значения каждой главы.

При работе над вторым изданием книги были получены отзывы как одобривших, так и неодобривших ее лиц; кроме того, она была опробована в учебных аудиториях. Были проведены сопоставительные оценки с другими подобными изданиями. Специальный подбор иллюстраций обеспечил их тесную увязку с примерами, приведенными в книге.

Выражение признательности

Для рецензирования второго издания были привлечены 19 человек. Эти рецензии оказали автору неоценимую услугу, позволив внести изменения во второе издание и улучшить каждую главу. За помощь и рекомендации при завершении работы над книгой я благодарен:

Becky Beasley, университет Техаса в Арлингтоне,
Roger Blackwell, университет штата Огайо,
Robert Cosenza, университет штата Калифорния – Фресно,
Bernice Dandridge, "Diablo Valley College",
Daniel P. Darrow, университет Феррриса,
Dayle Dietz, колледж штата Северная Дакота,
Douglas M. Egan, колледж Льюиса и Кларка,
Sharon Galbraith, университет Сиэтла,
Joyce Guthrie, университет Джеймса Мэдисона,
Robert F. Gwinner, университет штата Аризона,
Denise Johnson, университет Луисвилла,
Judy Keeley, университет Северного Иллинойса,
Hal Koenig, университет штата Орегон,
Thomas R. Mahaffey, колледж Сьенны,
Richard Nordstrom, университет штата Калифорния – Фресно,

Thomas J. Quirk, колледж Уэбстера,
Robert D. Reid, университет Джеймса Мэдисона,
Larry Rogers, университет Огайо,
Richard Shreve, университет Висконсина – Сьюпириор,
Jerry E. Wheat, университет Индианы – Сауфбэст.

Я также обязан следующим лицам за подготовку вспомогательных материалов:
Judy Keeley, Robert Cosenza, Robert Gwinner, Peter Kaminski (университет Северного Иллинойса), Edward Golden (университет Центрального Вашингтона).

При рецензировании рукописи мне также оказали весьма ощутимую помощь коллеги из Школы бизнеса Стерна при университете Нью-Йорка: Bruce Buchanan – главы о ценообразовании; Richard Colombo – исследование рынка; Sam Craig – комплекс стимулирования сбыта; Arieh Goldman – организация распределения и международный маркетинг; Avijit Chosh – стратегическое планирование; Eric Greenleaf – разработка новых товаров и управление продажами; Priscilla La Barbera – реклама; Robert Shoaf – поведение институциональных покупателей.

Превосходная группа сотрудников "The Dryden Press" обеспечила существенную поддержку при издании книги. Я особенно признателен двум из них: Lyn Keeney Hastert – литературному редактору и Paul Stewart – художественному редактору. Lyn оказала поддержку на всех этапах работы над вторым изданием и дала неоценимые советы по улучшению текста и вспомогательных материалов. Paul принимал участие во всем процессе подготовки – от оформления глав до подбора иллюстраций. Его повседневная помощь позволила мне значительно улучшить второе издание книги. Благодарности заслуживает также Jim Patterson – редактор проекта, который осуществлял контроль на заключительных этапах работы и обеспечил своевременное их завершение. Заслуживают упоминания несколько других сотрудников "The Dryden Press". Brian Salisbury, художественный директор издательства, способствовал тому, чтобы оформление и иллюстрации соответствовали содержанию книги. Jacqueline Parker, менеджер производственного отдела, организовала весь производственный процесс и помогла выдержать жесткий график. Lise Webb, менеджер отдела маркетинга, приняла близко к сердцу принципы, изложенные в книге, и разработала цельный план маркетинга.

Я также благодарен моим помощникам по исследовательской работе в школе Стерна – Elko Swaak, Janet Wheeler и Beth Fainberg, которые предоставили значительную часть исследовательского материала.

Наконец, я выражаю признательность моей жене Alyce, которая была моим главным консультантом и помощником в исследовательской работе. Оказанную ею поддержку невозможно описать словами должным образом.

Henry Assael
Ноябрь 1992 г.

Предисловие научного редактора

Чем отличается эта книга от множества изданных за последние 10 лет учебников маркетинга? Большинство этих учебников представляют лишь основы маркетинга, что, по-видимому, закономерно: 10 лет назад маркетинг не входил в учебный план студентов экономических и управленческих специальностей вузов. Поскольку преподавателей и необходимой литературы по маркетингу в те годы практически не было, интерес прежде всего представлял понятийный аппарат маркетинга, поэтому возник спрос на учебники, рассматривающие основы маркетинга.

В настоящее время вряд ли найдется студент, незнакомый с основами этого вида деятельности. Однако изучение маркетинга не может ограничиваться определением его основных понятий. Маркетинг предполагает действия, процесс управления организацией. Именно направленность на практические действия, выработку и реализацию стратегий маркетинга на всех этапах маркетингового процесса является отличительной особенностью данной книги, что позволит изучающим маркетинг перейти от основных понятий к выработке стратегий управления.

Предлагаемая книга не является учебником для начинающих – несмотря на то, что она имеет традиционную для учебников маркетинга структуру и содержит определения основных понятий, внимание в ней сконцентрировано на маркетинговом процессе. Главы книги и разделы каждой главы представляют собой звенья логической цепи планирования и управления маркетингом и позволяют установить последовательность действий, необходимых для достижения целей организации. Таким образом, читатель получает представление не только о том или ином понятии маркетинга, но и о действиях, необходимых для выполнения маркетинговых функций в организации, разработке и реализации стратегии маркетинга.

Следует сказать несколько слов о терминологии маркетинга, используемой в этой книге. Поскольку общепризнанного толкования многочисленных терминов и понятий маркетинга пока не существует, мы руководствовались следующими соображениями.

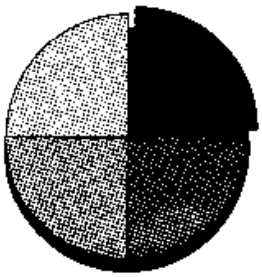
С одной стороны, желательно было сохранить терминологию, применявшуюся в других учебниках и получившую широкое распространение, чтобы избавить читателей от дополнительных затрат времени и усилий на изучение новых названий уже известных терминов; с другой стороны, в изданных учебниках часто используются различные термины для определения одних и тех же понятий. Иногда эти определения излишне многословны или не в полной мере отражают значение понятий. В этих случаях приходилось выбирать наиболее подходящий, по нашему мнению, термин.

Например, была сделана попытка употреблять термин "сбыт" только при рассмотрении исторических аспектов маркетинга. Хотя этот термин широко применяется в экономической литературе и в учебниках маркетинга (например, "стимулирование сбыта"), представляется, что длительное использование в нашей стране этого термина вне рыночной сферы противоречит рыночной сути маркетинга. Другой пример: возможно, термин "покупатели от имени организаций" несколько точнее раскрывает сущность понятия, но он кажется излишне усложненным, поэтому был предложен термин "организация-покупатель". Однако таких примеров не слишком много, и хотелось бы надеяться, что предложенная терминология не затруднит восприятие материала.

Необходимо подчеркнуть, что оригинал учебника издан в 90-е гг., когда стремительно меняются не только техника и технология производства, но и методы маркетинга. Если в 80-е гг. в учебниках маркетинга лишь упоминалось о международном маркетинге, экологии и этике, то в 90-е гг. эти вопросы становятся центральными – в этой книге они подробно рассмотрены. Каждая глава содержит специальную рубрику, в которой анализируются конкретные ситуации, возникающие в международном маркетинге и касающиеся экологических и этических проблем.

Книга подготовлена в рамках проекта "Русская инициатива" Коалиции христианских колледжей США и ряда российских вузов. Хотелось бы выразить особую признательность американским участникам проекта – д-ру Linwood Geiger и д-ру James Engel, Eastern College, St. Davids, PA. Д-р Linwood Geiger, декан магистрских программ Eastern College, приложил немало усилий, чтобы проект был реализован. Д-р James Engel, профессор маркетинга Eastern College, предложил издать данный учебник в России, обучал и консультировал российских преподавателей в процессе работы над проектом. Автор этих строк прослушал курс маркетинга д-ра James Engel в Eastern College в 1991–1992 гг. при обучении по программе MBA.

Калгин В.Н.

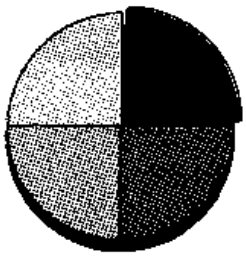


ЧАСТЬ I

Маркетинговый процесс

Маркетинг признается все более важной сферой деятельности в бизнесе, так как он связан с пониманием и выявлением запросов покупателей, а также ориентацией ресурсов фирмы на удовлетворение этих запросов. В результате быстрых изменений в мировой экономике в 80-е и 90-е гг. маркетинг приобрел еще большее значение, усложнился и стал интереснее. Независимо от того, какую карьеру вы выберете для себя, вам, вероятно, придется иметь дело с вопросами, прямо или косвенно связанными с маркетингом. Вполне вероятно также, что эти вопросы будут относиться как к международному, так и внутреннему рынку.

В трех вводных главах настоящего раздела объясняется, что такое маркетинг (глава 1), определяется роль маркетинга в коммерческой фирме (глава 2) и сущность маркетингового планирования (глава 3). Поясняется, почему маркетинг занимает центральное место в коммерческих операциях и какова связь маркетинга с другими функциями бизнеса, например финансами, бухгалтерским учетом и производством. Эти главы образуют основу для рассмотрения маркетинговой деятельности в более широких социальных, экономических, экологических, конкурентных и правовых рамках.



Глава 1

Что такое маркетинг?

ВАША ЗАДАЧА В ГЛАВЕ 1

Изучить:

- *понятие "маркетинг";*
- *окружающую среду маркетинга;*
- *связь маркетинга с другими функциями бизнеса;*
- *роль маркетинга в прошлом и настоящем;*
- *более широкую роль маркетинга;*
- *этическую и социальную ответственность лиц, занимающихся маркетингом.*

"Harley-Davidson": возврат на путь прибыльности благодаря умелому маркетингу

После продолжительных блужданий компания "Harley-Davidson", единственный производитель мотоциклов в США, снова начала получать прибыль. На протяжении ряда лет проблема "Harley-Davidson" заключалась в том, что компания при сбыте мотоциклов ориентировалась на "черные кожаные куртки" – лихачей, разъезжающих на больших мотоциклах. Однако в начале 80-х гг. традиционный рынок для больших мотоциклов стал сужаться, и компания столкнулась с угрозой банкротства[1]. Чтобы сохранить компанию, потребовалось использовать ряд испытанных принципов маркетинга: 1) выявить группу потребителей, 2) определить, что они хотят, 3) позиционировать товары соответствующим образом.

Компании прежде всего потребовалось выявить новую группу потребителей. Ее внимание привлекли "бэби-бумерс" (люди, родившиеся в период бума рождаемости после второй мировой войны) в качестве потенциальной целевой группы, весьма отличающейся от традиционных покупателей мотоциклов. Второй этап заключался в установлении, могут ли эти повзрослевшие и все более консервативно настроенные люди стать покупателями мотоциклов? Изучив эту группу, компания получила однозначный положительный ответ. К концу 80-х гг. многим из представителей "бэби-бумерс" перевалило за сорок и они вступали в полосу кризиса, свойственного этому возрасту. Им требовались разрядка и новые возможности, которые могли предоставить большие мотоциклы "Harley-Davidson".

Для успешного освоения рынка "бэби-бумерс" "Harley" требовалось сделать третий шаг: позиционировать свой товар для потребностей целевой группы покупателей. В связи с этим нужно было, чтобы мотоцикл отвечал фантазиям "бэби-бумерс". Люди этого поколения предпочитали большие мотоциклы, поэтому они по-прежнему должны были "выглядеть внушительными и американскими"[2]. Для производства мотоциклов, как и раньше, использовались в больших количествах хром и тяжелый металл – а мотор ревел, подобно грому. Однако для того, чтобы сделать продукцию привлекательной для покупателей с более высокими доходами, необходимо было повысить ее надежность и улучшить ее имидж.

Повысить надежность было нетрудно. Компания, понимая, что новое поколение мотоциклистов не будет заниматься частыми ремонтами, предложила использовать новый мотор – усовершенствованный и уже известный тогда "V-twin". Владельцам мотоциклов уже не приходилось пачкать руки при ремонте машин. Имидж оказался более сложной проблемой. Многие дилерские отделения фирмы выглядели мрачными и неприглядными, поэтому "Harley" потребовала от дилеров навести порядок в магазинах. Теперь дилеры продают не только мотоциклы, но и одежду для мотоциклистов соответствующего фасона в чистых магазинах, освещенных неоновыми лампами. Для мотоциклов была даже организована демонстрация модной одежды в "Bloomingdale".

С целью привлечь богатых "бэби-бумерс" компания пошла еще дальше. Ее мотоциклы рекламировали такие знаменитости, как Kurt Russell и Elizabeth Taylor. В рекламе произошел также сдвиг от "тяжелого металла" к более мягкому варианту[3]. Чтобы смягчить свой имидж, компания поместила свое наименование на таких товарах, как одеколон и ведерки для охлаждения вина. Она также предлагает стереосистемы и радиотелефоны, вмонтированные в шлемы, чтобы привлечь внимание "бэби-бумерс".

Успех "Harley" в привлечении "бэби-бумерс" отразился на контингенте нынешних владельцев мотоциклов: более 60% посещали колледж, один из трех – специалист или менеджер, а их средний доход равен 45 000 долл. США – едва ли их можно считать изгоями общества. Успех компании отразился также на обороте и прибыли. В 1990 г. была продана 41 000 мотоциклов, что на 50% больше, чем в начале 80-х гг. С 1985 по 1989 гг. выручка и прибыль возросли более чем в три раза[4].

"Harley" придерживается еще одного решающего принципа маркетинга: стремиться, чтобы покупатель ощущал чувство комфорта после покупки. Она образовала группу владельцев "Harley" (HOG), объединившую новых собственников мотоциклов, обеспечивая их общение, организуя совместные поездки, гонки и благотворительные соревнования. Гонки HOG пользуются популярностью у "бэби-бумерс", избегающих мотогонок, в которых участвуют "черные кожаные куртки".

Компания ищет новые рынки для дальнейшей экспансии. Например, пытается привлечь к этому виду спорта как можно большее число женщин, организовав "Женский клуб "Harley". Компания добивается также увеличения продаж за рубежом. На зарубежные рынки приходится свыше трети продаж, и они возрастают более быстрыми темпами, чем в США. В то время как другие компании пострадали от иностранных конкурентов – особенно американские производители автомобилей и электроники, – "Harley" успешно справилась с конкуренцией, и на ее долю приходится около 60% рынка тяжелых мотоциклов в США.

Продолжительные блуждания "Harley" позади. Компания прочно встала на путь прибыльности как в США, так и за рубежом, поскольку следовала испытанным принципам маркетинга.

ЧТО ТАКОЕ МАРКЕТИНГ?

Как показывает опыт компании "Harley-Davidson", наиболее важной задачей в любом бизнесе является выявление и удовлетворение потребностей потребителей, за счет чего обеспечивается прибыльность фирмы. Поэтому маркетинг имеет основное значение для деятельности любой коммерческой фирмы, и каждый руководитель должен понимать роль маркетинга в организации. Независимо от того, будете ли вы заниматься инвестиционной банковской деятельностью, представлением финансовых услуг, бухгалтерским учетом, менеджментом или производством, вам нельзя будет не считаться с покупателями фирмы и ее конкурентами. Знание того, что такое маркетинг и как разрабатывают стратегии маркетинга, поможет вам в работе с клиентами и конкурентами.

Маркетинг можно определить как виды деятельности, направленные на выявление и удовлетворение потребностей и желаний потребителей посредством процесса обмена[5].

Чтобы понять приведенное определение, необходимо уяснить смысл следующих понятий:

1) потребитель,

2) процесс обмена,

3) процесс маркетингового менеджмента, необходимый для удовлетворения потребностей потребителя.

Потребитель

Потребитель – это человек, который является потенциальным покупателем товара или услуги, например автомобиля, оборудования для контроля загрязнения среды или финансовых услуг. Потребитель автомобиля или финансовых услуг – это *конечный потребитель*. **Конечный потребитель** покупает и потребляет товар или услугу. Потребитель оборудования для контроля загрязнения среды – это *институциональный потребитель* (организация). **Организации-покупатели** покупают товары или услуги для производства, обслуживания или распределения других товаров.

Рынки

В большинстве случаев маркетинговая деятельность направлена на удовлетворение потребностей групп потребителей, а не одного потребителя. **Рынок** состоит из действительных или потенциальных покупателей товара и продавцов, предлагающих товары для удовлетворения потребностей покупателей. Например, существует рынок тяжелых мотоциклов, включающий нынешних их владельцев и потенциальных покупателей этих товаров и их производителей – таких, как "Harley", "Kawasaki", "Suzuki", которые предлагают мотоциклы потребителям. Не случайно слово *маркетинг* произошло от *markets* (рынки), поскольку рынок предполагает процесс обмена между покупателями и продавцами.

Сегменты рынка

Сегменты рынка – это группы потребителей со сходными потребностями и характеристиками. Компании делят рынок на сегменты, а затем ориентируются на определенные сегменты, предлагая им определенные товары.

Сегментирование рынка отличается от массового маркетинга, при котором единственный товар предлагают как можно более широкому рынку. Преимущество сегментации рынка заключается в возможности предложить товары для лучшего удовлетворения потребностей потребителей. Так, "*Kellogg*" сегментирует рынок взрослых потребителей готовых завтраков на тех, кто предпочитает питательную ценность, тех, кто беспокоится о своем здоровье, и тех, кто следит за своим весом. Сегменту потребителей, предпочитающих питательную ценность, компания предлагает готовые завтраки, содержащие натуральные ингредиенты и богатые витаминами, например "Just Right". На потребителей, заботящихся о здоровом питании, ориентированы готовые завтраки с высоким содержанием клетчатки типа "All-Bran", а на потребителей, следящих за калорийностью — низкокалорийные продукты, например "Product 19". Альтернативой могло бы стать предложение одного типа готового завтрака потребителям всех сегментов, но такая стратегия едва ли удовлетворила бы их потребности и привлекла столько же потребителей, сколько при использовании сегментации рынка.

Сегментом рынка, на который вначале ориентировалась "Harley-Davidson", были "крутые" парни в черных кожаных куртках. Затем компания попыталась расширить свой рынок, обратившись к "бэби-бумерс". Тем самым она нашла другой сегмент рынка — представителей поколения "бэби-бумерс", которые по мере приближения к среднему возрасту ищут разнообразия в жизни. Потребители этой группы представляют сегмент рынка, так как у них сходные потребности в мотоциклах, отличные от запросов других сегментов, например "ангелов смерти". Обращение к сегменту "бэби-бумерс" требует совершенно иного набора маркетинговых стратегий, чем при обращении к сегменту "ангелов смерти".

Процесс обмена

Маркетинговая деятельность предполагает *процесс обмена*. **Процесс обмена** — это динамичный процесс, при котором продавец требует уплаты за то, что он удовлетворил потребность покупателя в имеющих ценность предмете или услуге. Для совершения процесса необходимы три условия: 1) договоренность относительно ценности предмета; 2) коммуникация между покупателем и продавцом; 3) передача ценности (см. рис. 1.1). В большинстве развитых стран решающим элементом обмена служит ценовой механизм, отражающий ценность блага для покупателя, однако в ряде случаев возможен бартер. Как мы увидим в дальнейшем, существует много методов установления цены товара или услуги, а компаниям не всегда удается правильно определить ценность своих товаров и услуг для покупателей. Но в большинстве случаев цены достаточно точно отражают ценность товара.

Цена в 15 000 долл. за наиболее дорогие модели мотоциклов "Harley" не составляла проблемы для многих "бэби-бумерс", поскольку отражала ценность претворения в жизнь фантазий некоторых из них. Ведь покупатели в процессе обмена придают значение не столько функциональным свойствам товара (например, легкий ход и быстрое переключение скорости), сколько психологическому удовлетворению — например, сотрудник федерального ведомства средних лет, надевая по выходным дням кожаную куртку и разъезжая на "Harley", демонстрирует: "Вот я какой на самом деле"[6].

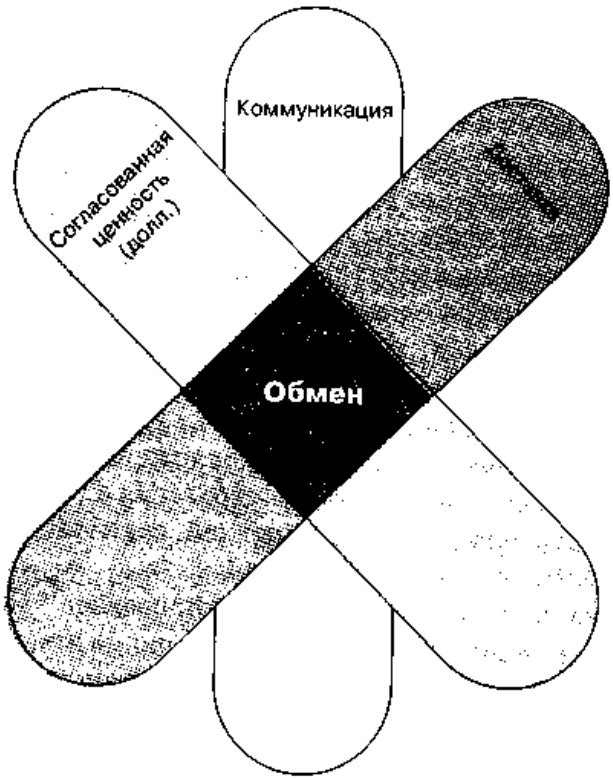


Рис. 1.1. *Компоненты обмена*

Второе условие осуществления обмена – это *коммуникация между продавцом и покупателем* с целью информирования последнего о характеристиках, цене и наличии товара. Такая коммуникация может происходить непосредственно путем личной продажи или безличностным способом – с помощью рекламы. "Harley" рекламирует свою продукцию преимущественно в специальных журналах, рассчитанных на мотоциклистов. Но компания полагается также на личные контакты своих дилеров с потенциальными покупателями, которые получают таким образом информацию о цене и характеристиках товара.

Третьим условием обмена является *передача ценности*. Передача ценности от покупателя к продавцу предполагает оплату товаров и услуг. Передача ценности от продавца к покупателю означает передачу товаров и услуг. Эффективный процесс обмена предполагает также, что покупатель получает товары и услуги, которые соответствуют ожидаемой ценности. Если покупатель получает дефектный товар, который не хотят заменить, или же продавец не получает оплату за поставленный товар, процесс обмена не будет эффективным, так как ожидаемая одной из сторон обмена ценность не получена.

Процесс управления маркетингом

Процесс управления маркетингом – это механизм, с помощью которого маркетинговая организация взаимодействует с потребителями (см. рис. 1.2). Задача менеджера по маркетингу, заключается в инициировании и контроле за этой деятельностью. Вначале маркетинговая организация *выявляет потребности потребителей*. Затем она *разрабатывает и осуществляет стратегии маркетинга* для удовлетворения этих потребностей. На-

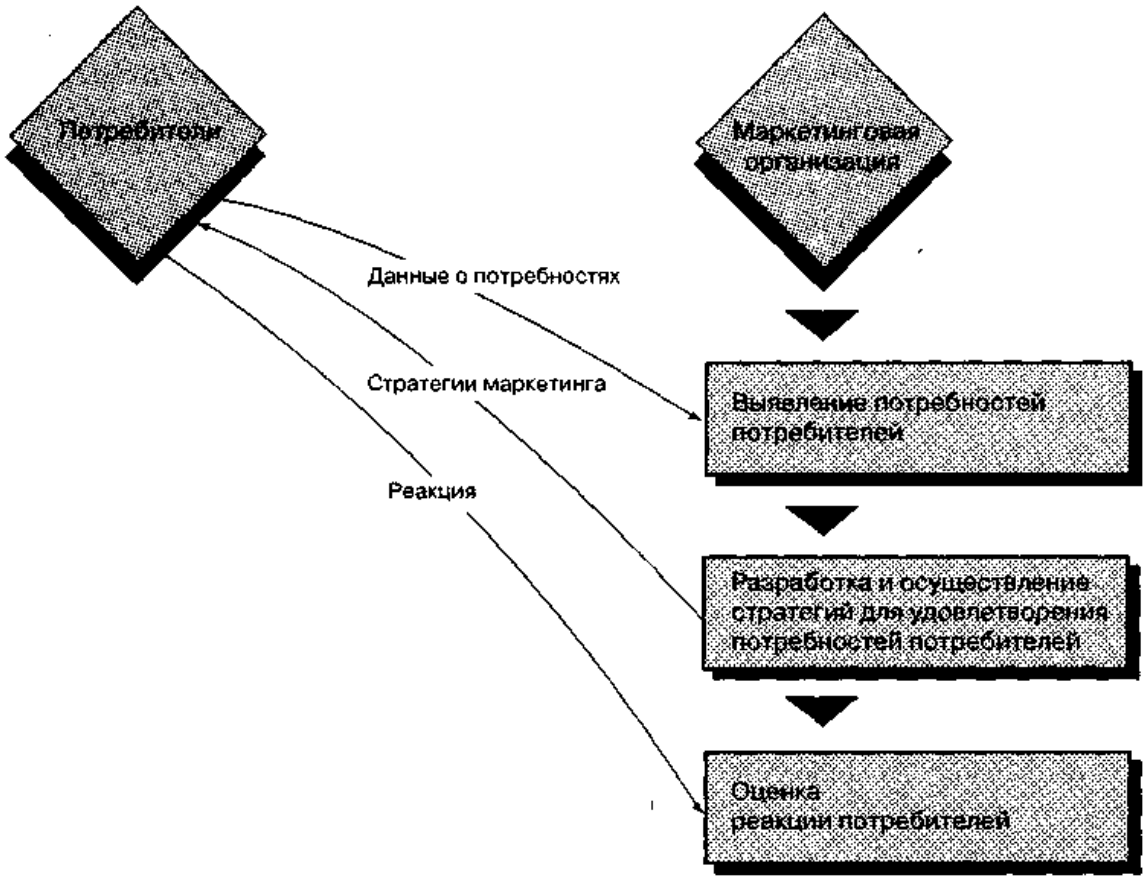


Рис. 1.2. *Процесс маркетинга*

конец, анализируется *реакция потребителей* с целью определить, насколько хорошо удовлетворяются их потребности.

Выявление потребностей потребителей

Первая задача маркетингового менеджера, – получение информации относительно потребностей потребителей. После сбора этой информации компания может приступить к разработке товара и формулированию стратегий маркетинга, ориентированных на удовлетворение этих потребностей.

Потребности потребителей часто выявляют во время свободных обсуждений с небольшими группами потребителей, проводимых профессиональным исследователем. Этот метод известен как *интервьюирование целевых групп*. Несколько лет назад в рамках исследования, проведенного компанией "Esso" (теперь "Exxon") были проанализированы мнения относительно вождения автомобиля, в результате чего было установлено, что многие водители жаждут ощущения свободы, власти и скорости, чтобы освободиться от рутин повседневной жизни. Результаты исследования послужили основой для использовавшегося долгое время лозунга в рекламе "Поместите тигра в свой бензобак".

Специалисты проводят опросы при личной встрече, по телефону или прибегая к услугам почты, задавая конкретные вопросы о предпочтениях потребителей, использова-

нии товара и типах потребителей. Фирма "PepsiCo" решила выпускать безалкогольный напиток на фруктовой основе, получивший название "Slice" после того как результаты опроса потребителей показали, что 75% регулярных потребителей лимонада предпочли бы газированный напиток, содержащий фруктовый сок[7]. Поскольку на лимонад приходилось около 13% продаж безалкогольных напитков, перед новым продуктом открывались большие возможности. Опрос потребителей позволил выявить важную потребность покупателей.

Одной из компаний, чувствительных к запросам потребителей, является "Church & Dwight", производитель товаров "Arm & Hammer", в том числе широко известной пищевой соды. Компания одной из первых оценила растущую озабоченность потребителей экологическими проблемами. В 1970 г. был проведен первый "День земли". В это время компания выпустила на рынок свой первый товар марки "Arm & Hammer" помимо пищевой соды – бесфосфатный стиральный порошок, содержащий бикарбонат соды (компонент пищевой соды). Компания предложила использовать эту соду и в качестве дезодоранта для холодильников[8]. С 1970 г. компания придерживалась неизменного принципа при выпуске новых товаров: производить экологически чистую продукцию, т. е. учитывала растущее стремление большинства американских потребителей в 80-е гг. защитить окружающую среду.

После выявления потребностей потребителей (например, приобретение экологически безопасных товаров) необходимо определить, какая группа потребителей испытывает эту потребность, т. е. определить целевой рынок. **Целевой рынок** – это сегмент рынка, которому компания стремится предложить товар или услугу. Фирма не может охватить все сегменты рынка, поэтому она должна ориентироваться на один или несколько сегментов. Компании определяют целевые сегменты, выявляя потребителей, имеющих общую совокупность потребностей, определяя их характеристики и оценивая вероятность приобретения ими товаров компании.

"Church & Dwight" в качестве целевого рынка определила потребителей, обеспокоенных экологическими проблемами. Она установила, что большинство таких потребителей молоды, имеют хорошее образование и могут оказать влияние на мнения и поступки других людей. Предлагая бесфосфатные стиральные порошки, компания придерживалась самой логичной стратегии – попытаться побудить эту группу потребителей купить товар в надежде на то, что их примеру последуют другие потребители. Такая стратегия – от целевой группы ко всем другим потребителям – способствует увеличению объема продаж по мере возрастания озабоченности населения экологическими проблемами.

Разработка рыночных стратегий

Вторая функция управления маркетингом (см. рис. 1.2) – разработка и осуществление стратегий маркетинга. **Стратегии маркетинга** являются средством воздействия фирм на потребителей. Стратегии маркетинга предполагают: 1) разработку товаров, удовлетворяющих потребности потребителей, 2) позиционирование товаров для целевых сегментов, 3) разработку эффективного комплекса маркетинга.

РАЗРАБОТКА ПРОДУКТОВ, УДОВЛЕТВОРЯЮЩИХ ПОТРЕБНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ. Фирмы разрабатывают новые товары и продолжают производство существующих для удовлетворения потребностей потребителей. *Новые товары* необходимы для получения прибыли на постоянной основе. Предложение новых товаров возможно лишь

при наличии эффективного процесса их разработки. Такой процесс предполагает наличие механизма для выявления потребностей потребителей, генерирования новых идей, разработки товаров, их испытания на выбранных рынках в течение некоторого времени для установления спроса на этих товары и, наконец, их сбыта в общенациональном масштабе.

Успехи "Church & Dwight" после 1970 г. основаны на способности этой компании предлагать новые товары, например дезодоранты, шампуни, средства для ухода за кожей и полостью рта. Эти товары под маркой "Arm & Hammer" предлагались под лозунгом экологической безопасности. Рекламируя дезодоранты, компания впервые подчеркивала, что они не наносят ущерба озоновому слою атмосферы.

Компания предложила также ряд товаров производственного назначения для защиты окружающей среды. Она разработала новый растворитель для красок, не содержащий токсичных веществ, который был использован при реставрации статуи Свободы в 1986 г. Она также сообщила населению, что, пищевая сода, помещенная в дымовую трубу, способна абсорбировать химические вещества, благодаря которым дожди стали называться кислотными. Кроме того, компания предложила метод удаления свинца из водопроводных систем. Один из руководителей "Church & Dwight" подчеркнул ориентацию компании на выявление потребностей потребителей: "Движение в защиту окружающей среды... во многом совпадает с тем, что делаем мы"[9].

Стремясь удовлетворить потребности потребителей, компании не только выпускают новые товары. Они должны постоянно обращать внимание и на *существующие товары*, гарантируя потребителям, что они продолжают удовлетворять их запросы. Потребовалось 15 лет, чтобы стиральный порошок "Church & Dwight" стал лидером на рынке и наиболее прибыльным товаром компании. Этот успех был обусловлен проведением активной постоянной рекламы и использованием ценовых стимулов с целью побудить потребителей испытать товар. Ключевым компонентом управления существующими товарами является добавление новых разновидностей. После того как стиральный порошок "Church & Dwight" занял прочное положение на рынке, компания стала предлагать другие моющие и чистящие средства, воспользовавшись хорошей репутацией марки. Она предложила порошковый и жидкий отбеливатель "Arm & Hammer" и дезодорант "Arm & Hammer" для ковров.

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ТОВАРОВ ДЛЯ ЦЕЛЕВЫХ РЫНКОВ. Целевой рынок необходимо проинформировать о достоинствах новых и существуюших товаров. Основное преимущество товара, о котором необходимо сообщить, определяет его позиционирование. **Позиционирование товара** – это способ информирования потребителей о преимуществах и особенностях товара.

"Church & Dwight" позиционирует свои товары двояким образом. Во-первых, она извещает о функциональных достоинствах ее марки — моющих свойствах стиральных порошков, чистящих свойствах отбеливателей, освежаюших качествах дезодорантов. Однако перечисленные достоинства не предоставляют товарам компании преимуществ перед товарами более известных и мошных конкурентов, например стиральным порошком "Tide" компании "Procter & Gamble" или "Wisk" компании "Lever Brothers". Во-вторых, позиционирование товаров "Church & Dwight" связано с проблемами экологии и здоровья, например выпуск бесфосфатного стирального порошка и дезодоранта, не нарушающего озонового слоя атмосферы. Эти свойства товаров "Church & Dwight" обеспечили им отличительное позиционирование на рынке и позволили этой сравнительно небольшой компании конкурировать с гигантами.

РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОГО КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА. Компании должны разработать **комплекс маркетинга**, т. е. комплекс маркетинговых стратегий, побуждающих потребителей покупать их товары и услуги. Этот комплекс часто называют **четырьмя "Р" маркетинга**: *product* (товар), *promotion* (продвижение), *price* (цена) и *place* (место).

Товар комплекса маркетинга гарантирует, что его характеристики обеспечивают потребности потребителя; *продвижение* обеспечивает передачу информации посредством рекламы, личных продаж и стимулирования продаж, подчеркивающих способности товара удовлетворять потребности потребителя. *Место*, или *распределение*, означает, что товар находится в нужном месте и в нужное время, чтобы удовлетворить потребности потребителя, а *цена* гарантирует установление цены на уровне, отражающем ценность товара для потребителя. В совокупности четыре "Р" складываются в единый интегрированный план, определяемый позиционированием товара (см. рис. 1.3).

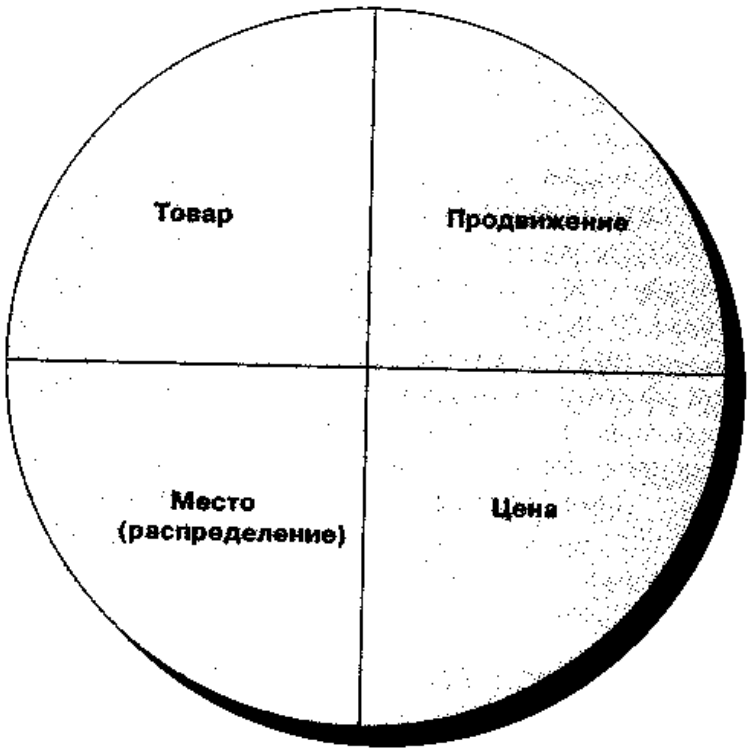


Рис. 1.3. *Четыре "Р" маркетинга*

В качестве примера можно привести комплекс маркетинга стирального порошка "Arm & Hammer". Основным преимуществом *товара* является отсутствие фосфатов. По убеждению специалистов компании "Church & Dwight", экологическая безопасность является основной особенностью, отличающей моющие средства "Arm & Hammer" от товаров конкурирующих фирм, и эффективно информирует потребителей об этом преимуществе с помощью стратегий *продвижения*, прежде всего рекламы.

Цена тоже важный компонент комплекса маркетинга стирального порошка "Arm & Hammer". Одной из причин, по которой этой марке потребовалось 15 лет, чтобы утвердиться на рынке, было то, что на протяжении длительного периода "Church & Dwight"

упорно устанавливала цены на свои стиральные порошки на одном уровне с ценами гигантов отрасли. В 1985 г. компания снизила цены на 20% по сравнению с ценами на "Tide" – лидера рынка[10]. Такая стратегия побудила потребителей испытать товар и способствовала тому, что с 1984 по 1990 гг. объем продаж возрос более чем в два раза.

Один из аспектов маркетинга, вызывающий проблемы у компании, – *распределение*. "Church & Dwight" получила доступ к распределению своей новой марки стирального порошка через супермаркеты главным образом благодаря широко известной пищевой соде. Но по мере расширения товарной линии ее сеть распределения оказалась недостаточной. Компании пришлось наращивать транспортные возможности, складские емкости и набирать торговый персонал, чтобы обеспечить своевременную доставку.

Когда компания решила проблемы распределения и определила правильную ценовую стратегию, все элементы хорошо скоординированного комплекса маркетинга ее марки стирального порошка были налицо: товар, обладающий важным конкурентным преимуществом; рекламная кампания, основанная на эффективном позиционировании товара; ценовая привлекательность, побуждающая потребителей приобрести товар; широкая сеть распределения.

Оценка реакции покупателей на стратегии компании

Третья функция управления маркетингом (см. рис. 1.2) – оценка реакции покупателей. "Church & Dwight" следит за покупками потребителей путем анализа продаж и доли рынка применительно к каждой марке товара. **Доля рынка** – это расходы потребителей на приобретение товара этой марки в виде процента от общих расходов на все марки данной группы товаров.

Данные о продажах и доле рынка полностью не отражают успех стратегий маркетинга. Компании должны знать отношение покупателей к товарам компании и ее конкурентов, их реакцию на предлагаемые новые товары, осведомленность о рекламе компании, намерение купить товар и т. д. Компании получают информацию такого рода с помощью тестирования товаров и опросов потребителей. Эти исследования преследуют две цели: во-первых, выявить реакцию потребителя на новые товары и стратегии маркетинга до их реализации; во-вторых, определить реакцию потребителей на новые товары после их предложения на рынке.

"Church & Dwight" сначала попросила потребителей испытать ее новые товары в ходе их тестирования, а затем предложила их на пробных рынках с целью оценить продажи до выхода на общенациональный рынок. Компания проводит также опросы покупателей с целью выяснить, как используются ее товары и каково отношение к ним потребителей. Один из таких опросов позволил сделать поразительный вывод: потребители, использующие пищевую соду в качестве дезодоранта для холодильников, полагали, что они меняют упаковку соды каждые *четыре* месяца, тогда как фактически меняли ее каждые *четырнадцать* месяцев. Это побудило фирму провести новую рекламную кампанию с рядом сезонных напоминаний о замене упаковок соды[11].

Маркетинг как элемент общей стратегии компании

Характеризуя маркетинг, мы сосредоточили основное внимание на товарных стратегиях. Но существует еще один аспект – маркетинг стратегии компании. Корпоративные стратегии направлены на определение всей номенклатуры товаров, предлагаемых компанией, и тем самым на определение сферы деятельности фирмы. Корпоративные стра-

тегии значительно шире товарных стратегий, потому что определяют общее направление деятельности фирмы и позволяют ответить на вопросы, следует ли ей развивать новые направления бизнеса либо избавляться от неэффективных направлений деятельности.

Корпоративный аспект маркетинга предполагает постановку вопроса: "Каково будет направление компании в ближайшие пять лет?" Отвечая на этот вопрос, "Church & Dwight" ищет возможности роста за пределами США. Экологическое движение возникло в Европе раньше, чем в США. Потенциальный рынок для товарных линий "Arm & Hammer" еще далеко не заполнен. Компания также активно продвигает свои товары производственного назначения в Европе, сотрудничая с ведущими европейскими химическими компаниями в Великобритании, Германии и Бельгии с целью создать рынок для таких товаров, как растворители для промышленных красок. Сложные экологические проблемы бывших коммунистических стран Восточной Европы также открывают возможности для "Arm & Hammer". Компания имеет хорошие возможности для предложения оборудования, предназначенного для контроля над загрязнением окружающей среды в этих странах.

Расширение товарной линии "Arm & Hammer", решение предложить товары потребителям, озабоченным проблемами экологии, и стратегия поиска новых возможностей сбыта за рубежом – все это свидетельствует о том, что маркетинг – это нечто большее, чем разработка стратегии применительно к одному товару. Это также план действий корпорации для обеспечения ее будущего роста.

МАРКЕТИНГОВАЯ СРЕДА

Способность компании удовлетворять потребности потребителей зависит от маркетинговой среды. **Маркетинговая среда** – это факторы и тенденции, сложившиеся вне фирмы и влияющие на ее способность удовлетворять потребности потребителей. К ним, в частности, относятся конкуренция, состояние экономики, технология, экология, государственное регулирование, демографические тенденции и тенденции образа жизни. Менеджеры анализируют изменения потребностей потребителей, действий конкурентов и других внешних факторов, например технологии, экономики, законодательства и регулирования. Вообще говоря, двумя наиболее важными внешними факторами для компании являются ее покупатели и конкуренты. Маркетинговые организации разрабатывают стратегии, направленные на удовлетворение потребностей потребителей и получение преимуществ над конкурентами. Затем стратегии маркетинга оценивают с позиций реакции на них со стороны потребителей и конкурентов.

На рис. 1.4 более подробно представлен маркетинговый процесс, приведенный на рис. 1.2, с учетом влияния факторов маркетинговой среды – покупателей и конкурентов. Потребности потребителей обусловили большее внимание к экологии, что дало возможность "Church & Dwight" расширить товарную линию "Arm & Hammer", не ограничиваясь пищевой содой. Такая возможность была подкреплена следующими внешними факторами: во-первых, отсутствием конкурирующих экологически безопасных хозяйственных товаров; во-вторых, наличием технологии, которая позволила "Church & Dwight" разработать на основе пищевой соды такие товары производственного назначения, как растворитель для красок и средство для снижения загрязнения окружающей среды, поглощающее токсичные вещества.

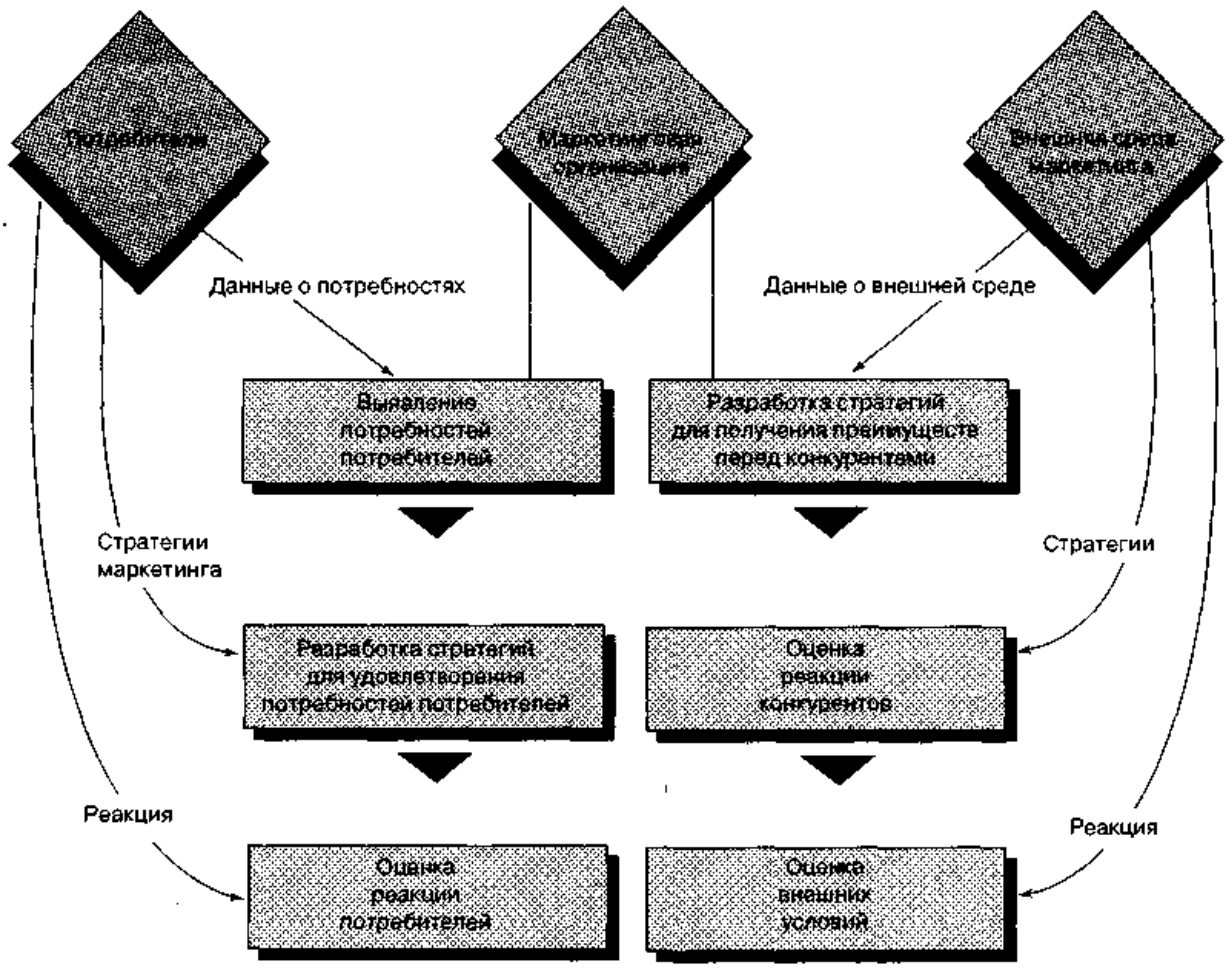


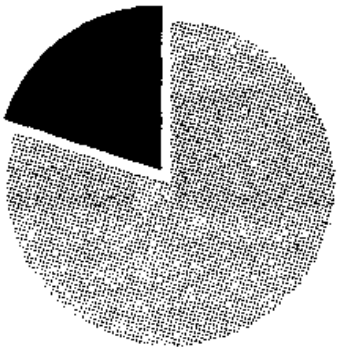
Рис. 1.4. *Расширенный процесс маркетинга*

Второй внешний фактор, приведенный на рис. 1.4, – конкуренция. Компании стремятся достичь **конкурентного преимущества**, т. е. превосходства над конкурентами, основанного на качестве товара, лучшем распределении и обслуживании и (или) более низких издержках и продажной цене. Компания "Pepsi-Cola" попыталась воспользоваться конкурентным преимуществом, когда фирма "Coca-Cola" выпустила в продажу напиток "New Coke". Roger Enrico, президент "Pepsi-Cola" (США), сделал знаменитое заявление: "После того как в течение 87 лет мы шли нога в ногу, другой парень споткнулся"[12]. Суть дела состояла в том, что "Coca-Cola" вынуждена была изменить формулу своей продукции, чтобы она больше походила на "Pepsi", и тем самым усилить свои позиции на рынке подростков – основных потребителей этого напитка. "Pepsi-Cola" быстро предприняла рекламную кампанию, чтобы воспользоваться явной слабостью конкурента. В одной из реклам девушка, держа "Coke" в руке, спрашивает: "Почему они это сделали? Мне нравилась прежняя "Coke". В конечном счете выпуск "New Coke" не обеспечил конкурентного преимущества для компании "Pepsi Cola". "Coca-Cola" вернулась к прежней формуле напитка, в результате чего доля рынка "Coca-Cola" стала возрастать.

СТРАТЕГИИ ГЛОБАЛЬНОГО МАРКЕТИНГА

"Harley-Davidson" становится глобальной компанией

"Harley-Davidson" выигрывает конкурентные войны с иностранными производителями в США и за границей, в то время как многие американские компании их проигрывают. В США "Harley" вернула себе долю рынка, отвоевав ее у "Kawasaki", "Yamaha", "Suzuki" и "Honda". В 1985 г. ее доля на рынке тяжелых мотоциклов составляла 28%, остальные 72% приходились на долю японских производителей. К 1990 г. компания изменила ситуацию, добившись 66% продаж на рынке, тогда как на японские мотоциклы приходилось лишь 34% продаж. Как уже упоминалось, "Harley" добилась этого успеха, позиционируя свои мотоциклы для новой целевой группы – поколения "бэби-бумерс".



Еще более впечатляют успехи компании за пределами США. Компания была вынуждена искать зарубежные рынки в связи с резким сокращением спроса на тяжелые мотоциклы в США. Занимая более 60% сужающегося рынка, компания не могла рассчитывать на значительный рост продаж. За рубежом "Harley" занимает лишь 10–20% рын-

ГЛОБАЛЬНАЯ МАРКЕТИНГОВАЯ СРЕДА

Внешние факторы влияют на стратегию маркетинга компании внутри страны и за ее пределами. А так как международные операции значительно расширились, глобальные условия приобретают все большее значение. В настоящее время три их каждых четырех рабочих мест в обрабатывающей промышленности зависят от сбыта продукции за рубежом[13]. Во всем мире более половины новых товаров разрабатывается для внешних рынков[14]. Многие американские фирмы, в том числе "Coca-Cola", "IBM", "Polaroid", "Gillette", "Johnson & Johnson" и "Colgate-Palmolive", получают более половины своих доходов за рубежом. В то же время иностранные фирмы, такие, как "Nestle", "Unilever" и "Shell Oil", часто ошибочно принимают за американские компании, так как они осуществляют широкую деятельность в США.

Американские фирмы в 90-е гг. активизируют поиск маркетинговых возможностей за границей. Спрос на продукцию многих отечественных отраслей стагнирует; в то же время открываются зарубежные рынки. Снятие торговых барьеров между странами Европейского экономического сообщества (более известного как Общий рынок) в 1992 г. означает, что в торговом отношении Европа будет единой страной. Для американских фирм это означает появление как новых возможностей, так и угрозы: возможностей – благодаря упрощению предложения товаров, минуя национальные границы; угрозы – так как могут возникнуть более крупные европейские компании, которые составят более сильную конкуренцию фирмам США.

СТРАТЕГИИ ГЛОБАЛЬНОГО МАРКЕТИНГА

ка тяжелых мотоциклов и, согласно заявлению представителя компании, в будущем рост продаж будет обеспечен за счет международных операций. В 1990 г. за рубежом было продано 15 000 мотоциклов, и их можно было продать еще больше, однако производственные мощности компании были полностью загружены.

С помощью рекламы "Harley" стремится поддерживать единый имидж в мировом масштабе – силу и мощь. Хотя имидж компании одинаков во всех странах, этого нельзя сказать о мотоциклах. "Harley" модифицирует свой товар с учетом требований зарубежных рынков, нанося, например, на спидометры разметку, указывающую километры. В прошлом компания в этом отношении полагалась на зарубежных дилеров. В процессе адаптации к зарубежным рынкам компания вместо 250 произвела 1053 модификации мотоциклов. Это влечет за собой увеличение издержек производства и маркетинга, но, по словам директора компании по международным операциям, "если вы собираетесь работать на международных рынках, у вас должен быть соответствующий товар".

Вопрос: Рекламная стратегия "Harley" достаточно стандартизована во всех странах, тогда как мотоциклы адаптированы к местным условиям. Чем это обусловлено?

Источник: "How Harley Outfoxed Japan With Exports", *The New York Times*, August 12, 1990, p. F5.

Предполагаемый переход стран Восточной Европы и бывшего Советского Союза от централизованной к рыночной экономике также открывает новые возможности для американских фирм. По мере формирования механизма свободного рынка и увеличения покупательной способности потребителей здесь откроются рынки для американских товаров. Кроме того, торговые барьеры снижаются в странах Тихоокеанского региона – Японии, Корее, Тайване, Сингапуре, – что обеспечивает появление новых рынков для американских товаров.

Выходя на зарубежные рынки, многонациональные компании предпочитают предлагать свои товары на стандартизованной основе во всех странах. Производство одной стандартизованной марки товара обходится намного дешевле, чем нескольких дифференцированных марок. Кроме того, придерживаясь одной темы в рекламе, компании могут создать себе имидж во всемирном масштабе. Фирма "Coca-Cola" выступает с единым рекламным обращением в 155 странах и Южном полюсе. Ее реклама и упаковка "выглядят и звучат одинаково", постоянно усиливая впечатление, созданное у покупателей в США и за рубежом.

Однако таким стандартизованным стратегиям присуща принципиальная опасность. Стандартизация может быть достигнута ценой отказа от товаров и стратегий, адаптированных к специфическим запросам потребителей различных стран. Хотя "Coca-Cola" стремится к стандартизации, она осознает необходимость адаптации к местным условиям. В Германии, где телевизионная реклама тщательно регулируется органами власти, компания широко использует журнальную рекламу; в Японии, где, по мнению компании, система распределения слишком сложна, она организовала собственную сеть

заводов; в Китае "Coca-Cola" согласилась закупать местную кашемировую шерсть и вина, чтобы помочь правительству получать иностранную валюту, в рамках сделки по продаже основной продукции компании; после падения Берлинской стены компания одной из первых проникла в Восточную Германию, продавая свой товар с автомобилей, пока не была налажена система распределения.

Разнообразие правил и обычаев, существующих в странах, означает рискованность международных маркетинговых операций. Кроме того, в связи с требованиями, устанавливаемыми иностранными правительствами для выхода на рынки их стран, а также различиями в языке, обычаях, средствах информации и системах распределения международный маркетинг сложнее, чем отечественный.

Учитывая растущую важность международного маркетинга, глобальные аспекты стратегий маркетинга будут приводиться в каждой главе книги.

СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГА

Для выявления и удовлетворения потребностей потребителей компании должны обеспечить осуществление процесса обмена. **Обеспечивающие системы маркетинга** создают возможности для осуществления процесса обмена, в ходе которого товары поступают от производителей к потребителям, а оплата за них – от потребителей к производителям. Процесс обмена требует наличия трех отдельных систем: 1) **информационной системы маркетинга**, позволяющей менеджерам определять, какие товары следует предлагать потребителям, чтобы состоялся процесс обмена; 2) **системы коммуникации**, информирующей покупателей о товарах и побуждающей их к покупкам; 3) **системы распределения**, доставляющей то, что нужно покупателю, в указанное им время и место.

Обеспечивающие системы рассматриваются как часть общей системы маркетинга (см. рис. 1.5). Покупатель находится в центре. Задача маркетинговой организации (следующий круг на схеме) – обеспечение обмена с потребителем при поддержке систем информации, коммуникации и сбыта. Эти обеспечивающие системы функционируют в более широкой маркетинговой среде, включающей конкурентные, социальные, технологические, правовые и регулирующие факторы.

Информационная система маркетинга

Менеджеры используют информационную систему маркетинга для выявления маркетинговых возможностей, тестирования товаров и стратегий, оценки реакции потребителей. Информация поступает из трех источников: внешней среды, маркетинговой организации и маркетинговых исследовательских фирм. Информация из внешней среды поступает от правительственных учреждений, отраслевых ассоциаций, менеджеров компании и ее торгового персонала, дистрибьюторов и конкурентов. Маркетинговая организация также предоставляет руководству важную информацию, например о продажах, доле рынка и издержках. К услугам исследовательских фирм прибегают с целью выяснить возможности и стратегии маркетинга путем опросов потребителей и различных экспериментов для проверки отдельных элементов комплекса маркетинга.

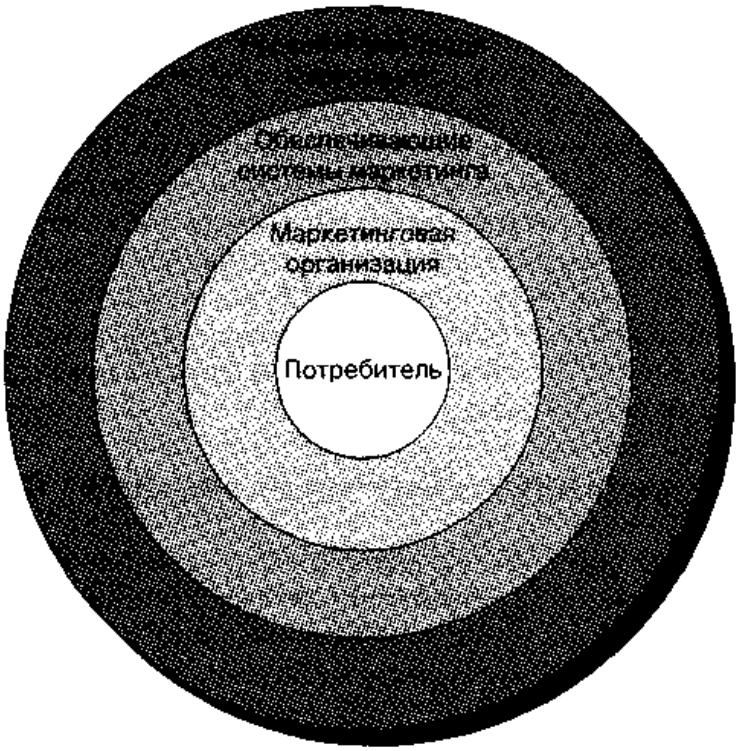


Рис. 1.5. *Совокупная система маркетинга*

Система коммуникации

В процессе коммуникации в маркетинге задействованы организации трех типов: маркетинговая организация, рекламные агентства и средства массовой информации. Маркетинговая организация, т. е. сам производитель рекламируемого товара, занимается его разработкой, позиционированием и оплачивает процесс коммуникации. Компания и ее рекламное агентство разрабатывают рекламную кампанию с целью информирования потребителей и воздействия на них. Кроме того, они разрабатывают комплекс средств коммуникации – почтовую рекламу, выставки в магазинах, стимулирование продаж, связи с общественностью, а также использование средств массовой информации, в том числе телевизионной, радио-, журнальной и газетной рекламы. Рекламное агентство закупает время и место у этих средств массовой информации строго в соответствии с целями охвата конкретных целевых рынков.

Система распределения

Сети, по которым маркетинговые организации перемещают свои товары к потребителям, называются **каналами распределения**. Простейший канал – это непосредственная продажа потребителю. Эта форма продажи часто применяется при продаже товаров производственного назначения, например генераторов и систем автоматизации, так как стоимость и сложность таких товаров требуют прямого контакта между покупателем и

*Конкурентные, социальные, технологические, правовые, регулирующие и экономические факторы.

SamKI
KUTUBXONASI

продавцом. Большинство потребительских товаров продается через посредников. Компании, прибегающие к помощи посредников, часто продают товары оптовым торговцам, которые затем продают их розничным фирмам. Продавать немногим оптовым фирмам более экономично, чем тысячам мелких розничных торговцев.

Некоторые общенациональные компании продают товары непосредственно розничным фирмам, несмотря на связанные с этим более высокие издержки. "Frito-Lay" обеспечивает себе конкурентное преимущество, доставляя товары непосредственно супермаркетам и небольшим магазинам со своих 1800 складов с помощью торгового персонала, насчитывающего свыше 10 000 человек. Таким образом обеспечиваются свежесть продуктов, место на полках магазинов для товаров фирмы, а также благоприятное отношение к фирме в местах продажи.

Обеспечивающие системы на международных рынках

Поскольку США – одна из наиболее экономически развитых стран мира, ее система информации, коммуникации и распределения превосходит подобные системы в большинстве других стран. Важно, чтобы американские компании, сбывающие свою продукцию за рубежом, осознавали характер и ограничения обеспечивающих систем в принимающей стране.

Типичные недостатки обеспечивающих систем можно наблюдать в странах Восточной Европы и бывшего Советского Союза. По меркам США, система распределения здесь примитивна вследствие слабо развитой дорожной сети. Телефонная сеть также развита недостаточно, и поскольку не все потребители имеют телефоны, опросы по телефону проводить нельзя. Могут также возникать проблемы с сырьем. Именно недостатки обеспечивающих систем побудили компанию "McDonald's" перейти почти на полное самообеспечение, когда она открыла ресторан в Москве. Компания вынуждена была самостоятельно заготавливать мясо и выпекать булочки, а также выращивать картофель для приготовления соответствующих блюд.

Недостаток свободно конвертируемой валюты еще более осложняет процесс маркетинга в этих странах. Таким компаниям, как "Coca-Cola" и "Pepsi-Cola", в обмен на свою продукцию пришлось принимать местные товары, которые можно продать на Западе. В Венгрии "Coca-Cola" обменивает свои безалкогольные напитки на стеклянные бутылки, используемые при розливе напитков. В Польше "Pepsi" обменивает свою продукцию на мебель, используемую в помещениях "Pizza Hut"[15].

СВЯЗЬ МАРКЕТИНГА С ДРУГИМИ ФУНКЦИЯМИ БИЗНЕСА

В связи с тем, что маркетингу отводится центральная роль, необходима его координация с другими направлениями деятельности компании. Поэтому важно понять взаимосвязь маркетинга с другими функциями бизнеса – финансами, бухгалтерским учетом, производством, а также научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работами (НИОКР).

Финансы важны для оценки эффективности маркетинга, от которой зависит прибыльность отдельных товаров, например стиральных порошков "Arm & Hammer" или мотоциклов "Harley". Менеджеры, ответственные за товары, обязаны составлять сметы, контролировать издержки и определять прибыльность товара. Если полученные

результаты неудовлетворительны, необходим финансовый анализ с целью выяснить, следует ли выпускать данный товар или отказаться от его производства. Руководство компании "H.J. Heinz" набирает работников маркетинга с финансовой подготовкой для работы с марками товаров, считая, что при разработке планов производства важное значение имеют составление смет и контроль затрат[16]. Высшее руководство компании должно оценивать альтернативные источники финансирования новых товаров и новых рынков.

Бухгалтерский учет способствует оценке эффективности маркетинга, устанавливая затраты на товары, поскольку распределение затрат – существенный элемент исчисления прибыли. В многопродуктовых компаниях наподобие "Church & Dwight" затраты, связанные с несколькими продуктами, например НИОКР, общезаводскими расходами и корпоративной рекламой, необходимо отнести на отдельные товары для определения прибыли по каждому из них. Процедуры бухгалтерского учета определяют распределение затрат и в результате непосредственно влияют на оценку прибыльности товара. Распределение затрат необходимо также для установления цен. Цены часто определяют на основе *наценки к себестоимости*, т. е. путем добавления к затратам нормативной прибыли.

Маркетинг следует также тщательно координировать с *производством*. Объем производства базируется на маркетинговом прогнозе для новых и существующих товаров. Графики производства разрабатываются с целью обеспечить поставку товаров к определенной дате. Неспособность должным образом скоординировать производство и маркетинг может иметь катастрофические последствия. Фирма "Apple" недооценила спрос на компьютер "Macintosh Classic". Интенсивная рекламная кампания вызвала исключительный спрос на этот компьютер, однако, как оказалось, потребители должны были ждать его поступления несколько месяцев. Эта ошибка обошлась "Apple" в последнем квартале 1990 г., приблизительно в 100 млн. долл. США[17].

Координация маркетинга и *НИОКР* особенно важна при разработке новых товаров. Маркетинг представляет в подразделения НИОКР информацию о потребностях потребителей, с тем чтобы ученые и инженеры разработали состав ингредиентов и дизайн, отвечающие этим потребностям. После этого подразделения НИОКР должны предоставить маркетинговым подразделениям данные о физических характеристиках и эксплуатационных возможностях товара.

Добиться четкого взаимодействия между маркетингом и другими функциональными службами не всегда легко. Так, производственное подразделение обычно стремится повысить эффективность производства, а это предполагает крупносерийное производство с меньшим числом более простых товаров. Работники маркетинга предпочитают мелкие серии, чтобы обеспечить быструю доставку товаров, и большее число моделей для удовлетворения разнообразных потребностей потребителей. Точно так же служба НИОКР стремится разрабатывать товары с бóльшим числом характеристик и элементов дизайна, чем этого требуется потребителям. Работники маркетинга предпочитают исключить излишние элементы дизайна, чтобы сохранить конкурентоспособные цены.

МАРКЕТИНГ В ПРОШЛОМ, НАСТОЯЩЕМ И БУДУЩЕМ

На рис. 1.4 видно, что из внешних факторов наибольшее влияние на маркетинг оказывают потребители и конкуренция. Лишь с 50-х гг. маркетинг начал ориентироваться *на потребителя* и лишь с 80-х гг. – *на конкурентов*. До 1950 г. движущей силой маркетинга была *ориентация на производство* и *сбыт*.

Ориентация на производство

На рубеже последних двух столетий маркетинг был впервые признан видом деятельности компании, однако его, в сущности, считали придатком производства и сельского хозяйства. Маркетинг рассматривался как средство обмена сельскохозяйственной продукции и доставки промышленных товаров на рынок. Менеджеры концентрировали внимание на увеличении объема и повышении эффективности производства. Сбыт считался чем-то второстепенным, так как высококачественных товаров в большинстве случаев не хватало, и они могли "продавать сами себя".

Фирмы, которые концентрируют внимание преимущественно на эффективности производства и наличии товара, **ориентированы на производство**. Эта ориентация позволяет добиться успеха на рынке продавца, при котором спрос превышает предложение. В этих условиях производителю незачем волноваться о сбыте товара, и он концентрирует усилия на увеличении объема продукции путем совершенствования производственного процесса.

Фирмы, ориентированные на производство, порой так увлекаются выпуском продукции самого высокого качества, что упускают из виду потребности потребителей. Исходя из предпосылки, что "потребители проложат тропу к дверям производителя, выпускающего лучшую мышеловку", они в своем увлечении НИОКР и производством не учитывают тот факт, что потребители не всегда склонны платить более высокую цену за более высокое качество.

Как следует из рис. 1.6, ориентация на производство преобладала до 1930 г. Однако и в наши дни у многих фирм сохраняется подобная ориентация. Компания RCA, выпустив на рынок проигрывателей видеодисков "Selecta Vision", была уверена, что этот товар будет пользоваться широкой популярностью. Однако компания не учла важности для покупателей возможности производить видеозапись. Широкое распространение видеомагнитофонов заставило RCA прекратить выпуск своего товара к середине 80-х гг. Если бы RCA была более чувствительна к потребностям покупателей, она бы значительно раньше сняла с производства проигрыватели видеодисков и приступила к выпуску видеомагнитофонов.

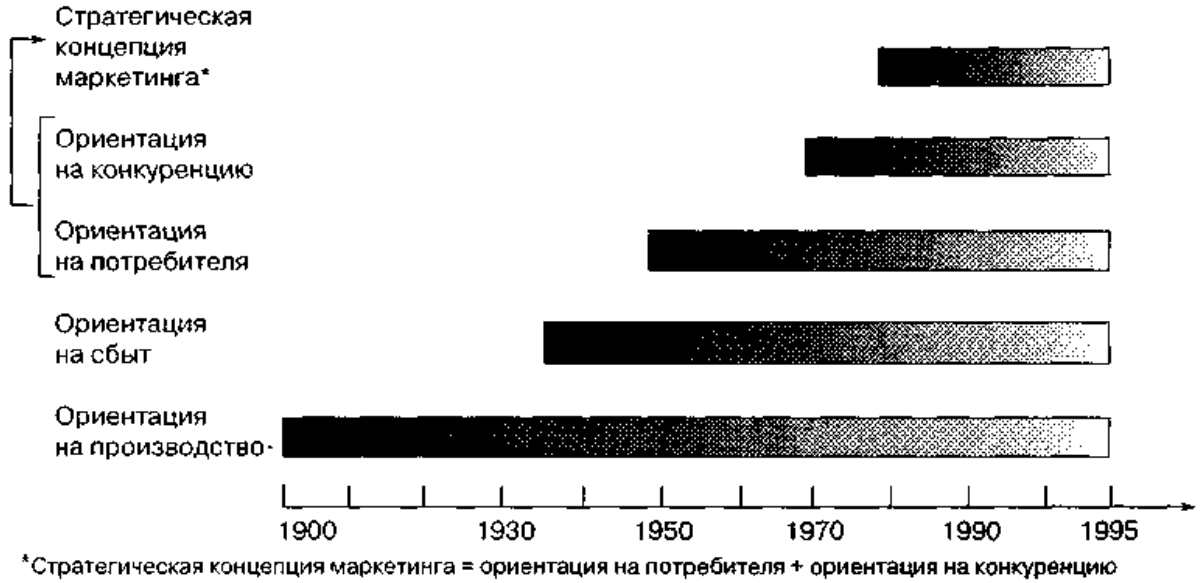


Рис. 1.6. *Ориентация маркетинга в прошлом и настоящем*

Ориентация на сбыт

Во время Великой депрессии 30-х гг. многие компании перешли от ориентации на производство к ориентации на сбыт. Избыточные мощности побудили руководство фирм применять агрессивный подход в области сбыта, которому покупатели порой противились. Философия **ориентации на сбыт** заключалась в стремлении продать то, что произведено, вместо того, чтобы производить то, что можно продать с учетом потребностей потребителей. Во многих фирмах имелись отделы сбыта, но лишь немногие располагали отделами маркетинга. В комплексе маркетинга решающим фактором был торговый персонал.

Ориентация на сбыт сохранялась до 50-х гг., чему способствовало наличие после второй мировой войны рынка продаж, обусловленного недостатком товаров. Компаниям незачем было выявлять потребности потребителей. Они могли по-прежнему продавать то, что произвели.

Но даже в наши дни многие фирмы прибегают к агрессивным формам продаж, характерным для ориентации на сбыт, а не на маркетинг. Особенно это типично для отраслей, продукция которых не пользуется устойчивым спросом, например страхование или подписка на журналы. Внешние проявления агрессивных методов сбыта создали проблемы для восприятия маркетинга. Наиболее эффективен сбыт, ориентированный на потребности; иначе говоря, торговый работник оценивает потребности потребителя и соответственно определяет политику продаж.

Ориентация на потребителя: концепция маркетинга

Концепция маркетинга основана на философии, согласно которой стратегии маркетинга должны базироваться на изученных потребностях потребителей. Эта философия характеризует **ориентацию на потребителя**, которая получила широкое признание к середине 50-х гг. Накопившийся после второй мировой войны спрос на потребительские товары был удовлетворен. Потребители накопили товары длительного пользования, и к середине 50-х гг. спрос на эти товары начал сокращаться. Потребители стали более избирательно относиться к покупкам. В результате предложение превысило спрос, однако покупательная способность потребителей была высока. В экономике впервые сложился рынок покупателя – у потребителей были деньги, но они не расходовали их на покупки.

Некоторые компании по-прежнему сохраняли ориентацию на сбыт, навязывая имеющиеся товары, прикладывая еще больше усилий в области сбыта, повторяя торговые приемы и избавляясь от излишних запасов. Эти фирмы продолжали сбыт на основе массового маркетинга, не задумываясь над тем, чтобы предложить товары определенным сегментам потребителей. Более дальновидные фирмы отреагировали на ситуацию иначе – углубляя разнообразие товаров, ориентируя их на сегменты покупателей, имеющих сходные потребности, т. е. они стали ориентироваться на потребителя.

Одной из первых компаний, осознавших необходимость ориентации на потребителя, была "General Electric". Ее руководитель четко сформулировал концепцию маркетинга, сложившуюся в тот период:

> "Главная задача маркетинга... заключается скорее не в том, чтобы суметь принудить покупателя делать то, что отвечает интересам фирмы, а в том, чтобы побудить фирму действовать в соответствии с интересами потребителя"[18].

Приняв к действию ориентацию на потребителя, "General Electric" в своем годовом отчете за 1952 г. переосмыслила суть маркетинга и впервые употребила термин "концепция маркетинга".

> "Концепция маркетинга... означает его интеграцию во все сферы деятельности фирмы. С помощью изучения и исследования служба маркетинга будет информировать инженеров, проектировщиков и производственников о том, каким покупатель хотел бы видеть данный товар, какую цену он готов заплатить, где и когда ему понадобится товар"[19].

Разработка и развитие концепции маркетинга изменили характер маркетинговой деятельности, функциями которой стали:

- *стимулирование разработки новых товаров.* Большее разнообразие товаров необходимо для удовлетворения потребностей потребителей;
- *внимание к сегментации рынка.* Выявляются потребители со сходными потребностями (например, на рынке кофе – относительно вкуса, удобства приготовления, отсутствия кофеина), и стратегии ориентируются на эти сегменты;
- *усиление внимания к коммуникации в маркетинге.* Сегменты потребителей следует проинформировать о достоинствах товара. Реклама стала более разнообразной и информативной;
- *обеспечение большей избирательности при личных продажах.* Торговый персонал должен выявить потребности потребителей и подготовить соответствующие торговые предложения. Стандартизованные торговые подходы уже не являются эффективными;
- *более избирательный подход к выбору средств информации и каналов распределения.* Появились специализированные журналы, стала использоваться прямая почтовая реклама для обращения к сегментам потребителей, возросла роль специализированных оптовых и розничных продавцов;
- *поощрение маркетинговых исследований.* Потребовалась информация о потребностях потребителей. Для выявления новых возможностей сбыта стали чаще использоваться опросы покупателей, а новые товары стали подвергаться более строгой проверке со стороны потребителей.

Переход с ориентации на сбыт к ориентации на потребителя произошел не сразу. Некоторые компании, подобные "General Electric", быстро осознали перемены в стратегии маркетинга, необходимые для принятия концепции маркетинга. Другие компании по-прежнему руководствуются ориентацией на производство или сбыт.

Ориентация на конкуренцию: стратегическая концепция маркетинга

Хотя концепция маркетинга представляется вполне надежной основой для разработки стратегии маркетинга, некоторые компании начали осознавать, что при этом что-то упускается из виду. Компания может быть полностью ориентирована на потребителя и следовать всем правилам – проводить эффективные маркетинговые исследования, разрабатывать новые товары, проводить их позиционирование с учетом потребностей потребителей и запросов сегментов рынка – и тем не менее нести значительные убытки, так как деятельность ее конкурентов оказалась более успешной.

В этом случае не учитывается необходимость ориентации не только на покупателя, но и на конкуренцию, что отражено в стратегической концепции маркетинга (см. рис. 1.6). Согласно **стратегической концепции маркетинга,** фирма должна удовлетворять потребности потребителей, в то же время сохраняя преимущество перед конкурентами для обеспечения долговременной прибыльности. Указанная концепция сочетает ориентацию на покупателя и на конкуренцию[20]. Например, еще до приобретения ее компанией "Chrysler" фирма "American Motors" решила выпускать только джипы. Она прекратила производство легковых автомобилей не потому, что не сумела выявить потребности потребителей, а потому, что не имела ресурсов для конкуренции на равных условиях с "Ford", "Chrysler" и "General Motors". Компания "American Motors" добилась устойчивого *конкурентного преимущества*, удовлетворяя потребности небольшого сегмента автомобильного рынка, который "Большая тройка" считала слишком небольшим, – владельцев джипов.

Ориентация на конкуренцию начала получать признание в середине 70-х гг. Имеется несколько причин такого позднего ее признания. Во-первых, экономические условия (высокая инфляция 70-х гг., резкий спад экономики в начале 80-х гг. и последующий вялый экономический подъем) обострили интерес к издержкам у многих американских фирм. Повторение экономического спада в 90-е гг. усилило необходимость снижения издержек. Фирмы в отраслях, выпускающих сравнительно недифференцированные продукты, стали осознавать, что для получения прибыли они должны обладать каким-то преимуществом перед конкурентами. Для этого требовалось либо сократить издержки за счет повышения производительности, либо добиться какого-либо технологического прорыва для обеспечения превосходства товара. Конкуренция со стороны иностранных фирм с низкими издержками усилила необходимость поиска устойчивого преимущества как основы долговременной прибыльности.

Во-вторых, в 60-е и 70-е гг. многие фирмы стали лихорадочно скупать быстрорастущие компании для увеличения краткосрочной прибыльности. Вследствие этого они отходили от знакомых им сфер деятельности. Эти фирмы затем избавлялись от приобретенных предприятий, чтобы сосредоточиться на главных направлениях деятельности, обусловливающих им конкурентное преимущество. "PepsiCo", производитель напитков "Pepsi-Cola" и легких закусок "Frito-Lay", приобрела "Wilson Sporting Goods" и "North American Van Lines", а затем избавилась от этих компаний, так как не обладала опытом маркетинга спортивных товаров и транспортных услуг. В то же время компания сохранила приобретенные сети ресторанов быстрого обслуживания – "Pizza Hut", "Taco Bell" и KFC, бывшую "Kentucky Fried Chicken", – так как имела опыт работы в продовольственной отрасли.

Может показаться, что ориентация на конкуренцию не является чем-то новым, поскольку понятие конкуренции известно на протяжении 200 лет. Однако большинство фирм до 1975 г. не обращало должного внимания на конкуренцию при разработке стратегий маркетинга. Большинство компаний сначала предпринимали какие-либо действия, а затем реагировали на ответные действия конкурентов. Ориентация на конкуренцию предполагает упреждающие действия – оценку сильных и слабых сторон конкурентов и предвосхищение их реакции на действия компании *до* выбора определенной стратегической альтернативы.

Примером неспособности предвидеть реакцию конкурентов было предложение компанией "Bristol-Myers" болеутоляющего средства "Datril", не содержащего аспирин, призванного составить конкуренцию "Tylenol". Компания предложила товар, не имеющий отличительных свойств, по более низкой цене, не понимая, что цену "Tylenol" вполне

можно установить ниже цены "Datril", сохранив при этом приемлемую норму прибыли. Именно так и произошло, и "Datril" имеет ничтожную долю рынка.

Ориентация на конкуренцию не заменяет ориентацию на потребителя, а усиливает ее. Чем острее конкуренция на рынке, тем чувствительнее должна быть компания к потребностям потребителей. При отсутствии ориентации на конкуренцию фирма может успешно удовлетворять потребности покупателей, но будет нести при этом убытки.

РОЛЬ МАРКЕТИНГА В БОЛЕЕ ШИРОКОМ СМЫСЛЕ

Маркетинг используется не только при продаже потребительских товаров (товаров, предназначенных для конечного потребления). Необходимо также разрабатывать стратегии маркетинга товаров, продаваемых организациям (так называемый *производственный маркетинг*). Маркетинговые стратегии нужны также и при сбыте *услуг*. Стратегии маркетинга разрабатывают и для *некоммерческих* ("бесприбыльных") организаций, и для компаний, функционирующих для получения прибыли. Наконец, маркетингом могут заниматься *посредники*, т. е. фирмы розничной и оптовой торговли, так же, как и промышленные фирмы.

В этой расширенной концепции маркетинга присутствует дополнительный элемент. Для того чтобы маркетинговые организации могли выполнить свои социальные задачи, они должны не ограничиваться занятием бизнесом, а учитывать общественные интересы потребителей.

Производственный маркетинг

Производственный маркетинг связан с продажей товаров фирмам для производства других товаров (станки, генераторы и т. д.) либо для обеспечения такого производства (компьютеры, бланки заказов, копировальная техника и т. д.). Эти товары называются **товарами производственного назначения**, и фактически объем их продаж превышает объем продаж потребительских товаров. Их закупают организации, в то время как потребительские товары приобретают конечные потребители. Термин *потребители* относится ко всем покупателям – как промышленным, так и индивидуальным. Термин *покупатели* относится к конечным потребителям товаров.

Принципы маркетинга товаров производственного назначения обычно аналогичны принципам маркетинга потребительских товаров. Однако существуют некоторые важные различия. Организации имеют дело с более сложными в техническом отношении товарами, чем потребительские товары. Им приходится вести переговоры с торговым представителем, который способен рассказать об эксплуатационных характеристиках и послепродажных услугах. Поэтому личные продажи играют в маркетинге товаров производственного назначения более важную роль, чем в маркетинге потребительских товаров. Например, при продаже AT & T коммуникационной системы для IBM, спецификации системы и условия продажи будут обсуждаться группой торговых работников и инженеров, которые обязаны хорошо знать потребности IBM в области коммуникаций.

Процесс разработки нового товара также, вероятно, будет иным. Технологические новшества быстрее находят применение при производстве товаров производственного

назначения. Процесс разработки здесь обычно более продолжителен, а капитальные затраты на новые товары выше. Еще одно различие по сравнению с потребительскими товарами состоит в том, что послепродажное обслуживание также обычно имеет более важное значение. Возможности послепродажного обслуживания являются существенным фактором, воздействующим на потребителя.

В целом отрасли товаров производственного назначения отставали от отраслей, выпускающих потребительские товары, в применении стратегической концепции маркетинга. Фирмы производственных товаров больше внимания уделяют внутренним факторам, например ресурсам и возможностям компании, чем внешним, например потребностям потребителей и реакции конкурентов. Однако ситуация постепенно меняется. Например, компания "Dun and Bradstreet", один из главных поставщиков информационных услуг для американских компаний, в течение почти 140 лет своего существования не обращала большого внимания на потребности потребителей. Ее принцип "хочешь – бери, не хочешь – не бери" приносил прибыль до тех пор, пока вследствие компьютерной и электронной революции она не столкнулась с проблемами конкуренции. Компания начала предлагать новые услуги, учитывающие потребности промышленных пользователей. Она расширила штат, в котором раньше доминировали торговые работники, включив в него специалистов в области компьютеров и маркетинговых исследований. Новая стратегия компании была кратко сформулирована председателем совета директоров компании:

> "Вместо того чтобы изыскивать новые способы обработки и продажи имеющейся у нас информации, мы стали обращать внимание на изменяющиеся потребности рынка и поиск путей для удовлетворения этих потребностей"[21].

Маркетинг услуг

Американская экономика все больше ориентируется на оказание услуг. На сферу услуг приходится почти половина валового национального продукта США. Вследствие этого маркетингу услуг уделяют все больше внимания. Авиакомпании, сети гостиниц и финансовые компании все заметнее ориентируются на маркетинг. Некоторые из этих компаний приглашают на работу менеджеров из фирм, занимающихся производством потребительских товаров, например "General Foods" и "Procter & Gamble", чтобы использовать их опыт маркетинга в сфере услуг.

Менеджер, который переходит из отрасли, выпускающей потребительские товары, в сферу услуг, сталкивается с совершенно иными проблемами. Услуги в отличие от товаров неосязаемы. Услуги производятся людьми, а товары – машинами. Вследствие этого диапазон качества услуг значительно шире, чем диапазон качества товаров, которые более стандартизованы. Потребитель, покупающий упаковку кукурузных хлопьев, знает, что в ней находится. Потребитель, севший в самолет или собирающийся пойти в ресторан, меньше уверен в постоянстве того, что он покупает. Еще одно различие между товарами и услугами состоит в том, что запас невостребованных услуг невозможен. Авиация не может накапливать пустующие кресла в отличие от автомобильной компании, которая в состоянии хранить непроданные автомобили в запасе. Невозможность хранить услуги в запасе делает их маркетинг более рискованным, чем маркетинг товаров.

В последнее время внимание к маркетингу услуг возросло в связи с большей ориентацией на маркетинг финансовых организаций. Банки, брокерские фирмы и страховые компании стали больше ориентироваться на маркетинг, так как многие ограничения конкуренции сняты. Теперь "Merrill Lynch" предлагает банковские услуги, "Citicorp"

приступает к брокерским и страховым операциям, а "Sears", "J.C. Penney" и "General Electric" создали подразделения финансовых услуг. Эти компании добиваются конкурентных преимуществ путем более полного удовлетворения потребностей потребителей.

Маркетинг бесприбыльных организаций

Бесприбыльные организации – больницы, музеи, благотворительные организации, учебные заведения – также начинают заниматься маркетингом своей деятельности. Это значительный сектор экономики. Не многим людям известно, что на некоммерческие организации приходится 20% экономики США.

Бесприбыльным организациям сложнее осуществлять маркетинг своей деятельности, чем коммерческим компаниям, так как им приходится воздействовать как на спонсоров, так и на своих клиентов. Эти организации лишь недавно стали прибегать к инструментам маркетинга для воздействия на свою клиентуру. Такие благотворительные организации, как Фонд сердечных заболеваний и Американское общество борьбы с раком, рекламируют свою деятельность с двоякой целью – побудить людей отказаться от курения и добиться пожертвований. Колледжи и частные школы прибегают к прямой почтовой рекламе и личным контактам с целью изыскать средства и привлечь студентов.

Правительство США также использует методы маркетинга для распространения идей и услуг. Агентство по защите окружающей среды прибегает к помощи рекламы, чтобы привлечь внимание общественности к экологическим проблемам. Министерство сельского хозяйства использует методы маркетинга, чтобы пропагандировать, например, здоровую пищу для детей, а Вооруженные силы США проводят широкую рекламную кампанию с целью привлечь новобранцев на добровольную армейскую службу.

Маркетинг посредников

Приведенные в этой главе примеры относились к маркетингу производителей товаров и услуг. Посредники между производителями и потребителями, прежде всего оптовые и розничные торговцы, также занимаются маркетингом. Эти фирмы выявляют возможности, разрабатывают стратегии маркетинга с целью удовлетворить потребности потребителей и добиваются конкурентных преимуществ. Различие заключается в том, что они предоставляют потребителям особый набор услуг – относящиеся ко времени, месту и владению в процессе обмена. **Временна́я полезность** выражается в том, что потребители могут купить и использовать товары тогда, когда это им необходимо. **Пространственная полезность** выражается в том, что потребители могут купить эти товары в удобном для них месте. Наконец, **полезность владения** означает, что потребители имеют возможность в обмен на деньги стать собственниками товара.

Оптовые и розничные продавцы добиваются преимуществ в конкуренции, предоставляя более совершенные складские помещения и другие услуги. Например, магазины "7-Eleven" получили преимущество, предоставляя людям возможность делать покупки в поздние часы и воскресные дни в удобном месте. Розничные и оптовые торговцы также определяют целевые сегменты и позиционируют свои предложения для этих сегментов. "J.C. Penney" попыталась апеллировать к более зажиточному сегменту потребителей, улучшая свой имидж и предлагая более качественные товары.

ЭТИЧЕСКИЕ И СОЦИАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА

Сущность маркетинга в 80-е гг. существенно изменилась, так как компании и потребители стали яснее осознавать этическую ответственность маркетинговых организаций перед своими потребителями и даже более широкую ответственность перед обществом в целом. Эта этическая и социальная ответственность маркетинга выходит далеко за рамки концепции маркетинга, которая предполагает удовлетворение потребностей потребителей с помощью правильных стратегий маркетинга.

С концепцией маркетинга связаны две проблемы. Во-первых, приверженность концепции маркетинга не всегда гарантирует этичное поведение. Компании могут создавать видимость того, что они удовлетворяют потребности потребителей, в действительности же игнорируя их. Утверждения в рекламе, что растительное масло содержит мало холестерина, возможно, справедливо, но если этот продукт отличается высоким содержанием жира, компания не вправе претендовать на удовлетворение потребности населения в здоровом питании. Точно так же реклама упаковки, пригодной для вторичного использования, возможно, верна. Но если отсутствуют мощности для вторичной переработки, а упаковка остается на свалке, где медленно разлагается, потребность в экологически безопасных товарах не удовлетворяется. В каждом из названных случаев компании умышленно или неумышленно обманывают потребителя.

Во-вторых, даже если компании действительно удовлетворяют потребности потребителей, это может нарушать права других людей. Удовлетворяя потребность одного целевого сегмента в аэрозольном дезодоранте, можно нарушить права других потребителей, уничтожая защитный озоновый слой и увеличивая вероятность возникновения рака кожи. Предложение памперсов одноразового использования с большей поглощающей способностью, вероятно, удовлетворяет потребности родителей, заботящихся о комфорте для своих малышей, но объемы использованных памперсов усугубляют проблему свалок. Табачные компании удовлетворяют потребности курильщиков, но при этом увеличивается количество пассивных курильщиков, которые подвергаются риску заболеть раком легких. В каждом из перечисленных случаев удовлетворение потребности одной группы нарушает права других.

Первая совокупность проблем относится к этическому аспекту ответственности компаний перед потребителями. Другая группа вопросов выходит за рамки взаимоотношений с потребителями и относится к более широкому аспекту ответственности маркетинга перед обществом в целом.

Этическая ответственность компаний перед потребителями

Простое определение того, что представляет собой неэтическая практика маркетинга, отсутствует. В конечном счете любой человек, занимающийся маркетингом, при определении норм этичности должен полагаться на свою систему ценностей. Эта система ценностей должна исходить из того, что потребитель имеет право на безопасность, полную информацию и получение ценности, соответствующей уплаченной им цене. Американская маркетинговая ассоциация (AMA) составила этический кодекс, который должен служить ориентиром при определении этичного поведения.

В нем, в частности, говорится:

> "Занимающиеся маркетингом должны соблюдать и стимулировать порядочность, честь и достоинство маркетинговой деятельности, демонстрируя честность во взаимоотношениях с потребителями, клиентами, работниками, поставщиками, дистрибьюторами и общественностью"[22].

Кроме этого, в кодексе приведены обязанности применительно к каждому компоненту комплекса маркетинга. В отношении *товаров и услуг* говорится, что компании обязаны обеспечить безопасность товаров, сообщать о любых связанных с ними рисках и выявлять все факторы, способные изменить характеристики товара. Выполнила ли "General Motors" эти обязанности, учитывая, что против нее было возбуждено дело об отзыве 1,1 млн. автомобилей с неисправными тормозами?[23] Очевидно, нет.

Применительно к *рекламе* кодекс гласит, что компаниям необходимо избегать ложных и вводящих в заблуждение сообщений, отвергать тактику навязывания сбыта и отказываться от манипулирования потребителями с целью побудить их к покупке. Выполнила ли "Warner Lambert" эти обязанности, рекламируя "Listerine" в качестве средства предупреждения простуды, несмотря на отсутствие каких-либо доказательств в пользу правдивости таких утверждений? Очевидно, нет.

Относительно *распределения* в кодексе говорится, что поставщики не должны принуждать посредников брать ненужные товары и создавать искусственный дефицит товаров с целью взвинчивания цен. Выполнила ли "Chrysler" эти требования в начале 60-х гг., когда вынуждала своих дилеров брать ненужные им автомобили в период экономического спада? Очевидно, нет.

Применительно к *ценообразованию* кодекс предусматривает, что компании не должны устанавливать фиксированные или грабительские цены и обязаны полностью раскрывать все цены, связанные с покупкой, включая обслуживание, установку и доставку. Выполнили ли эти требования некоторые фармацевтические компании в 1992 г., когда они установили фиксированные цены на детскую продукцию? Очевидно, нет.

В качестве еще одной гарантии прав потребителей кодекс AMA гласит, что компаниям следует предусмотреть способы выслушать и разрешить справедливым образом претензии потребителей. Некоторые компании предприняли согласованные усилия в этом направлении. "Whirlpool" имеет "холодную линию", позволяющую потребителям в течение 24 ч высказывать претензии и отправлять запросы непосредственно в главный офис компании. В каждом из 22 филиалов "Johnson & Johnson" имеются отделы по работе с потребителями, сотрудники которых в течение 24 ч принимают жалобы от потребителей[24]. "Procter & Gamble" поместила на каждой упаковке номер телефона, набрав который, потребители могут бесплатно получить информацию или предъявить претензию.

Но еще важнее обеспечить условия, чтобы производимые и предлагаемые товары не вызывали никаких жалоб. Компании должны обеспечить, чтобы потребители получали то, за что они платят, и прежде всего гарантировать безопасность товаров. Кроме того, забота о благополучии потребителя диктует предоставление полной информации об ингредиентах товара и гарантирование компанией отсутствия загрязнения окружающей среды. В конечном счете вопрос о том, склонна ли маркетинговая организация придерживаться философии социальной ответственности, которая пытается разрешить потенциальный конфликт между максимизацией прибыли и благосостоянием общества.

Хотя кодекс AMA способствует прояснению этических проблем, он не может служить достаточно надежным ориентиром для этического поведения. Должен ли человек работать в табачной компании, если считает, что курение сигарет способствует возникновению рака? Должна ли международная компания предлагать взятки, если так поступают ее конкуренты? Следует ли менеджеру одобрять практику, согласно которой покупают товар конкурента, анализируют его, а затем копируют? Вправе ли рекламодатель продолжать стратегию продвижения на рынок марки товара в качестве нового и усовершенствованного, если в товар были внесены лишь незначительные изменения? Такого рода вопросы не рассмотрены в законодательстве и кодексе AMA.

Этическая ответственность компаний перед обществом

Компании стали в большей степени осознавать ответственность перед обществом как с позиции здоровья населения, так и с точки зрения охраны природы. Заботясь о здоровье населения, компании предлагают более полезные альтернативы традиционным продуктам питания – от сметаны с низким содержанием жира до прохладительных напитков без кофеина. Но компании обязаны подтверждать свои утверждения относительно полезности таких продуктов. Существует и проблема маркетинга таких товаров, как алкогольные напитки и сигареты, способные причинить вред. Некоторые производители пива попытались выполнить свои обязанности перед обществом, сообщая в рекламе, что не следует пить пиво до достижения определенного возраста, а выпив пива, не следует садиться за руль.

Наиболее широко обсуждаемым вопросом в обществе за последние десять лет было состояние окружающей среды. По мнению многих компаний, окружающая среда станет одним из глобальных вопросов в 90-е гг. Один из опросов выявил, что 86% главных должностных лиц крупнейших компаний считают, что экологические вопросы станут в будущем основными[25]. Признание важности экологии находит отражение и в действиях компаний. Вспомним следующие факты:

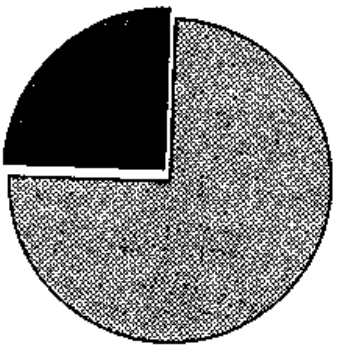
- "Wal-Mart", крупнейшая розничная торговая компания США, размещает в своих магазинах информационные листки об экологической безопасности товаров.
- "Procter & Gamble" и "Lever Brothers" выпустили в продажу концентрированные моющие средства, отмечая в рекламе, что их более компактная упаковка экономит место на перегруженных свалках.
- "Monsanto" сформировала специальную группу ученых и инженеров для анализа влияния новых материалов и химикатов на окружающую среду и потребителей. Эта группа рассматривается как "система раннего предупреждения", признанная сигнализировать о любом новом товаре, использование которого может иметь нежелательные последствия для пользователей[26].
- Фирма "McDonald's" в 1990 г. вместо пластиковой стала применять экологически более приемлемую упаковку. Компания также заявила, что при строительстве новых ресторанов она намерена использовать только вторичные материалы[27].

Учитывая важность этических и социальных аспектов маркетинга в 90-е гг., мы будем рассматривать их в каждой главе книги.

ВОПРОСЫ ЭТИКИ И ЭКОЛОГИИ В МАРКЕТИНГЕ

Утверждения о заботе об экологии, вводящие в заблуждение

Некоторые компании примкнули в популярному ныне экологическому движению, заявляя о внимании к окружающей среде, что в лучшем случае сомнительно. Сомнения относительно подобных утверждений возникают преимущественно в связи с двумя процессами: биоразложение и утилизация отходов. Биоразложение материалов является проблемой, поскольку если они (в особенности материалы из пластика) не разлагаются, то загрязняют окружающую среду на протяжении многих лет. Пластиковые пакеты для мусора компаний "Hefty", "Glad" и "Handi-Wrap" содержат химические добавки, обеспечивающие их разложение, и рекламируются как биоразлагаемые. Однако проблема в том, что материалы подвергаются биоразложению под воздействием солнечных лучей, а основная часть этих материалов свалена в кучи на свалках, что препятствует их разложению.



"Procter & Gamble" иначе попыталась решить проблему биоразложения отходов, проведя исследования в области компостирования – превращения отходов в гумус, обогащающий почву. В результате исследования компания пришла к выводу о возможности разработки памперсов, которые почти полностью можно перерабатывать в компост. "Procter &

РЕЗЮМЕ

1. Что такое маркетинг?

Маркетинг – это изменяющаяся совокупность видов деятельности, направленной на выявление и удовлетворение потребностей потребителей посредством процесса обмена. Эта деятельность предполагает процесс обмена и процесс управления маркетингом. Обмен позволяет покупателям и продавцам получить друг от друга нечто, представляющее для них ценность. В процессе управления маркетингом выявляют потребности потребителей, разрабатывают новые товары для удовлетворения этих потребностей и позиционируют товар для определенных сегментов рынка; определяют комплекс стратегий в области рекламы, цены и распределения товара в общенациональном масштабе; оценивают реакцию потребителей после появления товара на рынке.

2. Какова окружающая среда маркетинга?

Менеджеры должны оценивать потребности покупателей с учетом внешних условий, т. е. конкуренции, состояния экономики, технологии, государственного регулирования и тенденций в демографии и образе жизни. Еще один важный элемент внешней среды – деятельность систем маркетинга, обеспечивающих обмен товаров и услуг в экономике. Система коммуникации информирует потребителей о товарах и побуждает их к покупкам. Система распределения доставляет нужный потребителям товар в необходимое им время и место. Система информации позволяет руко-

ВОПРОСЫ ЭТИКИ И ЭКОЛОГИИ В МАРКЕТИНГЕ

Gamble" начала рекламировать возможность переработки памперсов разового использования в материал, необходимый питомникам для выращивания деревьев. К сожалению, в 1992 г. заводы по компостированию твердых отходов имелись лишь в 10 районах США.

Компании, выпускающие упаковку для пищевых продуктов, стаканчики и пенопластовую упаковку, также утверждают, что эти материалы можно утилизировать. Проблема в том, что такие заявления предполагают возможность сдачи потребителем этих материалов в пункты сбора вторичного сырья, но таких пунктов немного.

Такого рода утверждения побудили Федеральную торговую комиссию и генеральных прокуроров восьми штатов провести расследование с целью выяснить, не идет ли речь о ложной рекламе. Агентство по защите окружающей среды пытается разрешить вопрос о доказательности экологических утверждений, выработав требования в отношении правильного применения терминов "биоразложение" и "вторичное использование".

Давление со стороны правительства и групп защиты окружающей среды побудило некоторые компании изменить свою политику. "Mobil" решила изъять любые ссылки на биоразложение мешков для мусора в связи "с усиливающейся путаницей относительно смысла и обоснованности таких утверждений".

Вопрос: Было ли утверждение "Mobil" относительно мешков для мусора неэтичным?

Источник: "Mobil Ends Environmental Claim", *The New York Times*, March 30, 1990, p. D1.

водству компаний разрабатывать стратегии маркетинга, обеспечивающие выпуск товаров, соответствующих запросам потребителей.

3. Какова взаимосвязь маркетинга с другими функциями бизнеса?

Маркетинг играет ведущую роль в деятельности фирмы в сочетании с другими функциями бизнеса. Финансовая служба устанавливает маркетинговым менеджерам критерии прибыльности для оценки эффективности производства товара. Бухгалтерия относит затраты на товары, что позволяет определять прибыль. Производство обеспечивает готовность товара к отправке в соответствии с запланированными сроками. Служба НИОКР разрабатывает новые товары.

4. Какова роль маркетинга в прошлом и в настоящем?

В прошлом маркетинг был ориентирован на производство и сбыт. Ориентация на производство означает, что компании концентрировали внимание больше на разработке товаров с учетом возможностей производства и служб НИОКР, чем на потребностях потребителей. Ориентация на сбыт означает, что компании стремились продать то, что произвели, а не определять, какие товары следует производить, чтобы удовлетворить потребности потребителей.

В настоящее время роль маркетинга – выработка стратегического направления фирмы, разработка стратегий маркетинга на основе изученных потребностей потребителей. Маркетинг исходит также из необходимости получить устойчивые преимущества в конкуренции, чтобы не уступать своих позиций конкурентам. Ори-

ентацию одновременно на потребности покупателей и получение преимуществ в конкуренции называют стратегической концепцией маркетинга.

5. В чем заключается более широкая роль маркетинга?

Маркетинг в расширенном понимании – это производственный, международный маркетинг, маркетинг в сфере услуг, бесприбыльных организаций, в промышленном и торговом секторах. Это понимание маркетинга предусматривает также социальную ответственность фирм в обеспечении безопасности и высокого качества товаров, а также должной защиты окружающей среды.

6. В чем заключается этическая и социальная ответственность компаний?

Компании несут ответственность перед своими покупателями и призваны обеспечивать безопасность товаров, предоставление полной информации и получение покупателями ценности в соответствии с уплаченной ими ценой. Компании несут более широкую ответственность перед обществом: товары, проданные одной группе покупателей, не должны причинять вреда другой группе; кроме того, компании обязаны заботиться об охране окружающей среды. Эти обязанности отражают этические стандарты компаний. Степень их соблюдения свидетельствует об этической стороне деятельности компаний по продаже товаров и услуг.

Ключевые термины

Маркетинг
Конечный потребитель
Организации-покупатели
Рынок
Сегмент рынка
Процесс обмена
Процесс управления маркетингом
Целевой рынок
Стратегии маркетинга
Позиционирование товара
Комплекс маркетинга
Четыре "Р" маркетинга
Доля рынка
Конкурентное преимущество
Обеспечивающие системы маркетинга
Информационная система маркетинга
Система коммуникации
Система распределения
Каналы распределения
Ориентация на производство
Ориентация на сбыт
Концепция маркетинга
Ориентация на потребителя
Стратегическая концепция маркетинга
Производственный маркетинг
Товары производственного назначения
Временная полезность
Пространственная полезность
Полезность владения

Вопросы

1. Почему маркетинг является центральной функцией бизнеса?
2. Что такое сегмент рынка? Почему важно выявить сегмент рынка при разработке стратегий маркетинга?
3. Каковы условия, необходимые для осуществления процесса обмена? В какой мере эти условия применимы к недавнему успеху "Harley-Davidson" на рынке тяжелых мотоциклов?
4. В чем заключается процесс управления маркетингом? Каким образом компания "Church & Dwight" использовала процесс управления маркетингом при расширении товарной линии "Arm & Hammer"?
5. Какие тенденции стимулируют поиск американскими фирмами новых возможностей за границей?
6. Что свидетельствует в пользу и против вы-

пуска стандартизованного товара во всем мире?

7. Какова роль трех обеспечивающих систем, охарактеризованных в настоящей главе?
8. Фармацевтическая компания рассматривает возможность разработки средства по уходу за волосами "три в одном" – шампунь, кондиционер и ополаскиватель в одной упаковке. Маркетинговый менеджер стремится обеспечить, чтобы: 1) были разработаны необходимые ингредиенты для производства эффективного и безопасного средства, обладающего функциями шампуня, кондиционера и ополаскивателя; 2) были установлены финансовые критерии для оценки результативности разработки товара; 3) издержки были правильно отнесены на новый товар; 4) товар имелся в наличии до начала рекламной кампании. Каким образом немаркетинговые службы могут способствовать решению перечисленных задач?
9. Рассмотрите утверждение: "Стратегии маркетинга должны базироваться на изученных потребностях покупателей". Каким образом принятие этой точки зрения компаниями в 50-е гг. ознаменовало собой заметный отход от прошлой практики? Каковы последствия этого для:
   а) рекламных стратегий?
   б) стратегий относительно товара?
   в) маркетинговых исследований?
   г) стратегий достижения конкурентных преимуществ?
10. В чем различие между концепцией маркетинга и стратегической концепцией маркетинга? Почему стратегическая концепция маркетинга является более надежной основой для разработки стратегий маркетинга?
11. Каковы причины, побудившие компании уделять больше внимания конкуренции при разработке планов и стратегий маркетинга в 80-е гг.?
12. Менеджер по товару, занимавшийся товарной линией дезодорантов, соглашается перейти на работу в "Siticorp" в качестве менеджера по новой услуге – управление счетами клиентов. С какими особенностями менеджер, по всей вероятности, столкнется при разработке стратегий маркетинга в финансовом учреждении в отличие от выпуска потребительских товаров типа дезодорантов?
13. В чем заключается ответственность компаний перед потребителями? Каким образом эта ответственность применима к "Harley-Davidson"? К "Church & Dwight"?
14. Как реагирует маркетинг на растущую озабоченность потребителей охраной окружающей среды?

Практикум. Вы руководитель, принимающий решения

1. Владелица небольшого предприятия, выпускающего ювелирные изделия, прочитав введение к настоящей главе, прокомментировала его следующим образом:

   "Хорошо рассуждать о том, что такие фирмы, как "Harley-Davidson" и "Church & Dwight" имеют опыт в маркетинге и добиваются успеха – они для этого располагают ресурсами и рычагами воздействия. Но что делать малым фирмам? Мы не в состоянии расходовать миллионы на разработку товаров и рекламу. Поэтому вряд ли это описание маркетинга имеет отношение к нашей деятельности".

   а. Насколько применимо определение маркетинга, приведенное в настоящей главе, к небольшой фирме – изготовителю ювелирных изделий?
   б. Насколько применим к такой фирме трехэтапный процесс маркетинга, рассмотренный на рис. 1.1?
2. Менеджер средней промышленной фирмы, выпускающей электрический кабель, также прочитал эту главу. Его реакция была несколько отличной от реакции владелицы малого предприятия, о которой упоминалось в предыдущем вопросе:

   "Компании, подобные "Church & Dwight", при продаже своих товаров полагаются главным образом на рекламу. У нас дело обстоит совершенно иначе. Мы рассчитываем не на рекламу, а на торговый персонал, осуществляющий основную связь с покупателями. Время от времени мы разрабатываем новые товары, но наши товары почти аналогичны продукции наших конку-

рентов. Так что мы не нуждаемся в таком маркетинге, который описан в этой главе. Нам необходим умелый торговый персонал. Мы относимся скорее к компаниям, ориентированным на сбыт. И мы удовлетворены этим".

а. Согласны ли вы с этой точкой зрения?

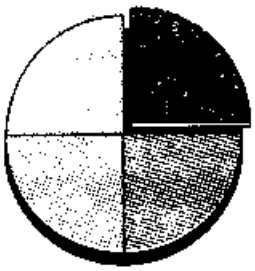
б. Что могло бы побудить компанию перейти к стратегической маркетинговой ориентации?

3. Председатель совета директоров крупной нефтяной компании утверждает:

"Концепция маркетинга применима для компаний, выпускающих товары в упаковке. Они имеют дело с товарами, имеющими отличительные особенности в отраслях с острой конкуренцией, где необходима реклама для стимулирования спроса. Мы же выпускаем стандартизованные товары в условиях их недостатка. Наша главная задача – не удовлетворение потребностей потребителей, а изыскание и использование ограниченных ресурсов".

а. Являясь вице-президентом по маркетингу, вы не согласны с заявлением председателя. На каком основании?

б. При каких внешних обстоятельствах председатель совета мог бы уделять больше внимания удовлетворению потребностей потребителей?



Глава
2

Маркетинг в коммерческих организациях

ВАША ЗАДАЧА В ГЛАВЕ 2

Изучить:

- *роль управления маркетингом в фирме;*
- *двойственную роль маркетинга в фирме — как с позиций товара, так и с позиций компании;*
- *значение стратегических бизнес-подразделений в процессе планирования маркетинга;*
- *сущность планирования маркетинга товара и стратегического планирования маркетинга;*
- *стратегические альтернативы, имеющиеся у маркетинговых менеджеров на уровне товара, стратегического бизнес-подразделения или компании.*

"Kodak": угрозы для маркетинга в США и за рубежом

Когда "Kodak" выступила спонсором крупного турнира по теннису для мужчин и женщин в США в 1989 г. и вице-президент компании стал вручать награды, появился большой зеленый воздушный шар компании "Fuji". Все засмеялись, в том числе и вице-президент.

Однако "Kodak" было не до смеха. Японская компания "Fuji" первой предложила на американском рынке высокочувствительную фотопленку, в результате чего доля "Kodak" на американском рынке любительских фильмов сократилась со 100 до почти 75%[1]. "Fuji" также первой выпустила фотоаппараты одноразового использования. Другой иностранный конкурент, "Sony", первой разработала то, что представляло, пожалуй, наибольшую угрозу для "Kodak", – электронные аппараты, которые в конечном счете могут вытеснить фотопленку[2].

Неудачи компании, которая была любимицей Уолл-стрита и имела репутацию фирмы, выпускающей технически передовые и легкие в обращении фотоаппараты, явились неожиданностью. "Kodak" начала испытывать проблемы в 70-е гг., когда отказалась в пользу японских компаний от разработки и массового производства двух высокоприбыльных товаров – 35-миллиметровых фотоаппаратов и видеокамер. Ряд неудач возник и в 80-е гг., когда потребители отвергли дисковую камеру и 8-миллиметровую видеокамеру, когда она проиграла иск к "Polaroid" в связи с патентным спором о мгновенной съемке, и утратила доминирующее положение в области выпуска цветной пленки. И, что было самым болезненным, компания, понеся убытки в сумме около 200 млн. долл., свернула маркетинг широко разрекламированных щелочных и литиевых батареек, так как осознала, что не в состоянии конкурировать с такими признанными фирмами, как "Duracell" и "Eveready"[3].

"Kodak" провела глубокий анализ своих неудач. Компания осознала, что ее почти монопольное положение на рынке пленки часто приводило к игнорированию потребностей потребителей и наличия конкурентов. Что еще хуже, компания стала настолько избегать возможности риска, что руководство часто отвергало разработки новых товаров. По образному выражению председателя совета директоров компании, "пора было заставить этого слона плясать"[4]. Компания "Kodak" "начала плясать", создав 17 коммерческих подразделений, специализирующихся на определенных рынках, – электронная фотография, автоматизация офиса, здравоохранение. Менеджеры каждого подразделения отвечали за выявление возможностей удовлетворения потребностей потребителей в новых товарах и за предложение выпускаемых товаров определенным сегментам потребителей.

Реорганизация привела к ориентации "Kodak" на маркетинг, что позволяет разрабатывать товары, в большей степени соответствующие потребностям потребителей. На разработку и выпуск таких новых товаров, как "Ektar" – весьма удачная пленка для искушенных фотолюбителей, – потребовалось лишь два года. Однако лишь через 18 лет пленка "Kodachrome" поступила в продажу[5]. Предложения новых товаров стали опережать конкурентов. Одноразовые камеры "Kodak" проникли на японский рынок в 1989 г. и быстро получили преимущество перед одноразовыми камерами "Fuji", так как были оснащены панорамными объективами.

"Kodak" также смело встретила наиболее серьезную угрозу в виде выпуска электронных камер, способных хранить изображения и воспроизводить их на приставках телевизоров. Хотя первенство в разработке таких камер принадлежит "Sony", компания "Kodak" не бездействует. В 1991 г. она объявила о разработке фотосистемы компакт-дисков, которая предоставляет фотографам возможность использовать пленку или сохранять изображения на компакт-дисках[6]. Компания осознает, что если беспленочной фотографии уготовано большое будущее, то компанию может постигнуть участь трамвая и граммофона.

Усиление ориентации на потребителя привело еще к одной крупной перемене в политике компании. Сферой ее деятельности ныне является не производство фотопленки, а обработка изображений. Это означает, что "Kodak" в конечном счете придется пожертвовать исторической привязанностью к традиционной сфере деятельности – выпуску пленки. Компания теперь производит товары для обработки и преобразования изображений, будь то фото-, больничные рентгеновские снимки или передача данных[7]. Такая переориентация деятельности позволяет "Kodak" освоить и смежные сферы, связанные с фотографией, – например, электронное издательское дело, заводские системы визуального контроля, цифровое сканирование и обработка микрофильмов. Все эти разнородные сферы деятельности предусматривают процессы обработки изображений.

Вероятно, "Kodak" нашла свое место. Компания лучше подготовлена к конкуренции на рынке США. А вновь обретенное ею новаторство позволяет бросить вызов "Fuji" на японском рынке. Поворот, происшедший в "Kodak", отразился на показателях прибыли: в 1990 г. доходы превысили 1 млрд. долл., тогда как в 1989 г. компания потерпела убыток в 360 млн. долл.[8] В конце 80-х гг. многие аналитики сомневались в способности "Kodak" устоять под градом неудач, однако сейчас компания вполне готова вступить в XXI в. – независимо от производства пленки или отказа от него.

РОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ В ФИРМЕ

Маркетинговые менеджеры в "Kodak" и других компаниях отвечают за разработку планов и стратегий маркетинга. **План маркетинга** – это документ, разработанный маркетинговыми менеджерами, в котором: 1) выявлены маркетинговые возможности, 2) определен целевой рынок, который представляет эти возможности, 3) сформулирован комплекс стратегий маркетинга, направленных на этот целевой рынок, 4) содержатся критерии оценки и контроля маркетинговой деятельности. Рис. 2.1 доказывает, что эта книга построена на основе перечисленных этапов.

Разработка планов и стратегий маркетинга

Общая задача управления маркетингом в фирме – разработка планов и стратегий маркетинга как для новых, так и существующих товаров. Чтобы воспользоваться имеющимися возможностями, необходимо наличие совокупности взаимосвязанных стратегий маркетинга (комплекса маркетинга).

Разработка стратегий маркетинга должна быть определенным образом организована. Основой для разработки маркетинговых стратегий является план маркетинга. Существуют два вида планов маркетинга: план маркетинга товара и стратегический план маркетинга. **План маркетинга товара** определяет стратегию маркетинга одного товара или услуги, как правило, в течение одного года. **Стратегический план маркетинга** определяет ориентиры долгосрочного роста компании и весь набор товаров, который она будет предлагать (номенклатуру товаров компании), – обычно на пять лет. План маркетинга товара и стратегический план должны определить:

- чего компания хочет добиться. Это должно выражаться в конкретных целях, основанных на оценке руководством маркетинговых возможностей;
- как фирма планирует добиться этих целей, что определяется выбранными руководством стратегиями;
- какие ресурсы руководство считает необходимыми для реализации плана;
- каким образом руководство должно применять определенные стратегии.

План маркетинга товара

План маркетинга товара направлен на осуществление четырех этапов, представленных на рис. 2.1, применительно к отдельному товару. Следующая глава посвящена более подробному описанию процесса планирования маркетинга отдельного товара.

Когда компания "Kodak" разработала план маркетинга товара для "Ektar" – пленки для опытных фотолюбителей, она строго придерживалась четырех этапов, указанных на рис. 2.1. Во-первых, "Kodak" выявила возможности выпуска новой пленки для складывающегося рынка. Во-вторых, компания определила в качестве целевого рынка сегмент опытных фотографов-любителей, более серьезно относящихся к процессу фотографирования, чем просто фотолюбители. Этой группе требовалась мелкозернистая пленка с лучшей разрешающей способностью, особенно при увеличении. В-третьих, "Kodak" разработала комплекс маркетинга для продажи фотопленки "Ektar"по повышенным ценам через свою сложившуюся сеть розничных торговцев фотопленкой. Учитывая интерес целевой группы к фотографии, рекламу помещали преимущественно в

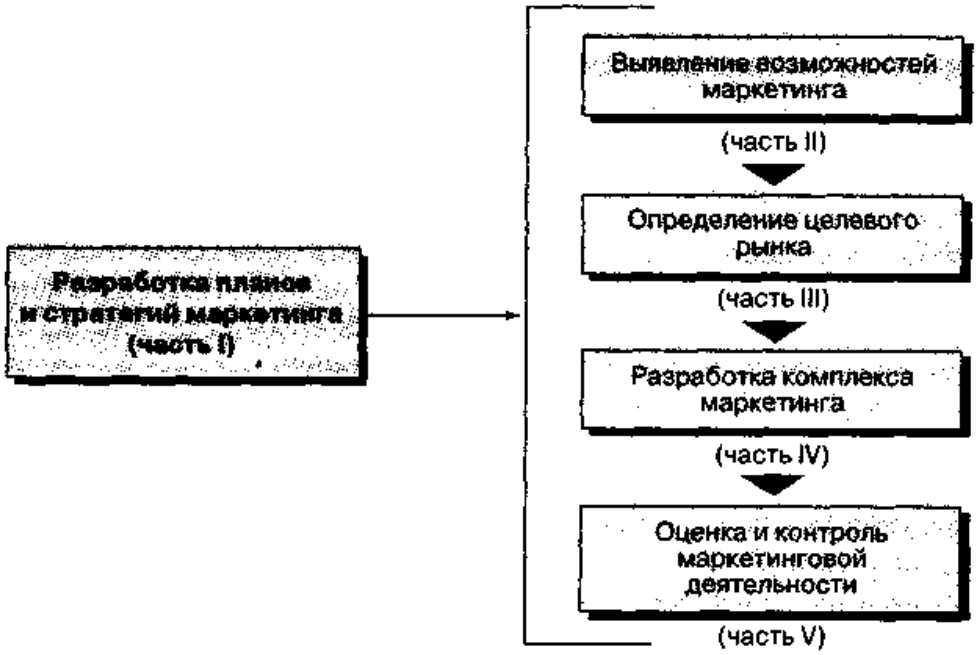


Рис. 2.1. *Роль управления маркетингом в коммерческих организациях*

специализированных журналах, предназначенных для искушенных фотолюбителей, и журналах более общего характера для потребителей с более высокими доходами и более высоким уровнем образования. В-четвертых, "Kodak" оценивает показатели продаж и следит за рекламой, ценой и стратегиями распределения товара. На основе первоначальной оценки показателей продаж можно сделать вывод, что фотопленка "Ektar" пользуется успехом.

Стратегический план маркетинга

Стратегический план маркетинга также предусматривает четыре этапа, указанные на рис. 2.1, но применительно ко всей номенклатуре товаров фирмы. **Номенклатура товаров** – это все товары, предлагаемые фирмой или коммерческим подразделением. Самым важным является первый этап, т. е. оценка долговременных возможностей. В случае с "Kodak" речь шла о перспективе увеличения спроса на пленку с более высокой разрешающей способностью. Затем руководство фирмы выявляет целевые группы для товарной номенклатуры и разрабатывает долгосрочные стратегии, направленные на использование возможностей. Далее руководство, основываясь на полученных оценках, распределяет ресурсы между отдельными коммерческими подразделениями и группами товаров. К примеру, в рамках стратегического плана может быть предусмотрен объем ресурсов, выделяемых подразделению потребительских товаров (ответственных в "Kodak" за выпуск пленки) для маркетинга фотопленки новой марки "Ektar".

Зачастую структура компаний, разрабатывающих стратегические планы маркетинга, основана на стратегических коммерческих подразделениях (СКП). **СКП** – это подразделения компании, ориентированные на рынки, имеющие сходный спрос. Структура на базе СКП обеспечивает планирование, направленное на удовлетворение потребностей потребителей и получение преимуществ перед конкурентами. В общей сложности

компания "Kodak" насчитывает 17 СКП. Одна из них – электронное издательское дело, хозяйственная единица, ориентирующая ассортимент товаров на группу потребителей со сходными потребностями, т. е. на фирмы, выпускающие качественную печатную продукцию для собственных нужд.

В фирмах, работающих на многих рынках, подобно "Kodak", стратегические планы маркетинга обычно разрабатывают в каждом коммерческом подразделении, а затем координируют в главной конторе. В компаниях, работающих на одном рынке (например, "Michelin Tires"), или средних и небольших фирмах СКП отсутствуют. В этом случае стратегический план охватывает все товары компании.

Маркетинговые менеджеры

За планирование маркетинга в фирме отвечают два вида менеджеров. **Менеджер по товару** отвечает за разработку плана маркетинга товара и маркетинг отдельного товара. Менеджер по товару обязан сформировать комплекс стратегий маркетинга, составить смету для реализации этих стратегий и обеспечить их осуществление. Менеджер по товару ответствен за получение прибыли от сбыта данного товара.

Менеджер подразделения несет ответственность за разработку стратегического плана маркетинга коммерческого подразделения. Менеджер подразделения выявляет возможности коммерческих подразделений, определяет, воспользоваться ли появившимися возможностями путем создания новых товаров или перепозиционировать существующие товары, а также распределяет ресурсы между отдельными товарами в коммерческом подразделении. Менеджер подразделения отвечает за получение прибыли в СКП.

Чтобы лучше понять процессы планирования маркетинга товара и стратегического маркетингового планирования, рассмотрим каждый из четырех этапов, указанных на рис. 2.1.

Выявление возможностей в сфере маркетинга

Для разработки планов и стратегий маркетинга маркетинговые менеджеры обязаны выявить возможности, имеющиеся на рынке. Делается это путем анализа потребностей потребителей и других внешних условий.

Среда, в которой работает фирма, определяет внешние факторы при выявлении возможностей маркетинга. Внутренним фактором является способность фирмы воспользоваться этими возможностями с учетом имеющихся у нее ресурсов. Оба эти аспекта представлены на рис. 2.2. Степень выявленных фирмой возможностей указана по вертикали. Возможности зависят от таких факторов, как неудовлетворенные потребности покупателей, слабые стороны конкурентов, новые технологии, образ жизни и демографические тенденции, государственное регулирование и экономические условия.

Способность фирмы воспользоваться этими возможностями отображена по горизонтали. Компания способна лучше воспользоваться выявленной возможностью, если располагает опытом управления и маркетинга, распределительной сетью и торговым персоналом, производственными мощностями, технологическим ноу-хау и финансовыми ресурсами. Если один из перечисленных элементов или несколько элементов отсутствуют, руководство должно решить, следует ли приобрести их с целью воспользоваться имеющейся возможностью. Сочетание возможностей и способности фирмы воспользоваться ими называется *матрицей планирования маркетинга*. Все планы маркетинга составляются с учетом двух ключевых аспектов, представленных на рис. 2.2.

Например, "Fuji", усмотрев возможность предложить одноразовые фотоаппараты в Японии в 1987 г., быстро завоевала 10% рынка фотокамер. (В США их доля равна лишь 1%[9].) "Kodak", став свидетелем 30-процентного прироста сбыта одноразовых фотоаппаратов в Японии, осознала, что если она не предложит свой товар, весь рынок достанется "Fuji". Но "Kodak" не могла ограничиться простой копией товара – необходимо было получить конкурентное преимущество перед "Fuji", которое открыло бы новые возможности для "Kodak". Это преимущество заключалось в выпуске одноразовых фотоаппаратов с особыми характеристиками – панорамным объективом в одной модели и водонепроницаемой камерой в другой. Благодаря пристрастию японских потребителей к новым изделиям эти фотоаппараты сразу же стали пользоваться большим спросом.

Стратегическое окно возможности

Сочетание возможностей и способности фирмы реализовать их называется **стратегическим окном возможностей** (см. верхний левый угол на рис. 2.2)[10]. Если стратегическое окно "открыто", значит, фирма способна воспользоваться открывшимися маркетинговыми возможностями. Окно возможностей появляется, если фирма выявила изменения во внешней среде, создающие новые возможности, и готова выделить ресурсы, чтобы воспользоваться этими возможностями.

"Sony" усмотрела возможность модификации устройства, используемого газетными репортерами, – портативного магнитофона – и на ее основе предложить новый товар – "Sony Walkman". Компания осознала потребность молодого поколения, выросшего на телепередачах и стремящихся к немедленному удовлетворению своих желаний, иметь средство развлечения при себе. "Sony" располагала ресурсами для удовлетворения указанной потребности, так как выпускала товар, требовавший незначительной мо-

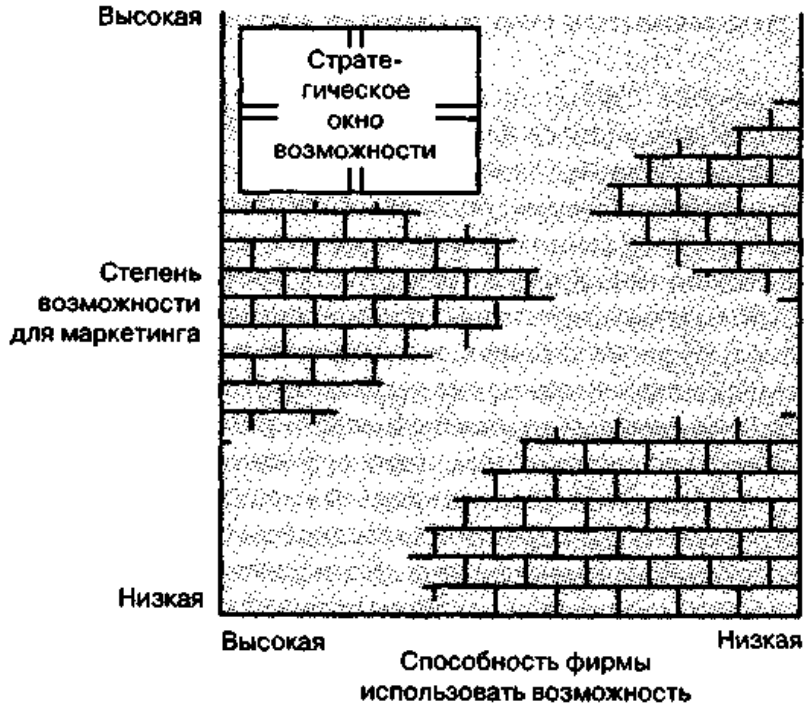


Рис. 2.2. *Матрица планирования маркетинга*

дификации, а также финансовыми средствами для создания производственных мощностей, проведения активной рекламной кампании и распределения во всемирном масштабе. "Sony" выявила стратегическое окно возможностей и приоткрыла его.

Иногда фирмы ошибочно считают, что стратегическое окно открыто, должным образом не взвешивая свои способности воспользоваться предоставленной возможностью. Хорошим примером является опыт "Kodak" на рынке батареек. Компания пребывала в уверенности, что располагает естественным рынком, так как: а) 90% магазинов, торгующих фототоварами "Kodak", продают батарейки, б) прежде чем "Kodak" вышла на рынок, по данным опроса, 15% потребителей считали, что компания уже выпускает батарейки, в) новые литиевые батарейки, разработанные "Kodak", служили дольше, чем изделия конкурентов, г) спрос на батарейки возрастал в связи с растущей популярностью электронных игрушек, мини-компьютеров, портативных музыкальных видеотоваров[11].

Проблема заключалась в том, что "Kodak" поначалу предложила рынку щелочную батарейку, не обладающую преимуществами по сравнению с товарами конкурентов. Компания забыла о важном принципе: бросая вызов таким признанным лидерам, как "Duracell" или "Eveready", необходимо обеспечить потребителям какое-то преимущество. "Kodak" учла этот принцип, предложив на японском рынке одноразовые фотоаппараты, но не сделала этого применительно к батарейкам на американском рынке. Кроме того, хотя новые литиевые батарейки характеризовались большим сроком службы, их выпуск был задержан вследствие технологических проблем. Судьбу "Kodak" на рынке батареек решило то, что компания недооценила прочность позиций лидеров рынка. "Duracell" и "Eveready" противопоставили "Kodak" усиленные рекламные кампании. Имея лишь 7% рынка батареек, "Kodak" не смогла оправдать крупные расходы на рекламу. Наконец, в 1990 г. "Kodak", осознав, что не сможет играть заметную роль на рынке батареек, стала свертывать рекламу и поставки[12].

Определение целевого рынка

Как показано на рис. 2.1, следующей обязанностью маркетинговых менеджеров является определение целевого рынка. Выявлением сегментов рынка на основе потребностей потребителей и характеристик каждого сегмента занимаются как менеджеры по товару, так и менеджеры подразделений. Для этой цели компании часто проводят маркетинговые исследования. Такое исследование призвано прежде всего выявить потребности потребителей. После выявления потребностей отдельных потребителей можно объединить сегменты со сходными потребностями. Далее исследование позволяет установить характеристики потребителей в каждом сегменте.

К примеру, при выпуске фотопленки "Ektar" решающим фактором стало различие между типичным и опытным фотолюбителем. Проведенное компанией "Kodak" исследование показало, что типичный фотолюбитель начинает заниматься фотографированием при появлении своего первого ребенка. По мере того как дети становятся старше, интерес к фотографии, как правило, угасает. Исходя из этого "Kodak" прогнозирует долгосрочное сокращение спроса на фотопленку со стороны типичных любителей по мере того, как среди поколения "бэби-бумерс" будет уменьшаться число лиц, имеющих детей. Однако некоторые типичные фотолюбители сохраняют интерес к фотографии, приобретая опыт. Такие опытные фотолюбители со временем увеличивают закупки фотопленки. Обследования показали, что эта группа состоит преимущественно из зажиточных представителей поколения "бэби-бумерс" преклонного возраста.

Определив рынок зажиточных и пожилых представителей поколения "бэби-бумерс", маркетинговые менеджеры получили ориентир для отбора средств массовой информации и рекламы в них. Телевизионную рекламу следовало помещать в тех шоу, которые, по всей вероятности, вызывают интерес у этой категории потребителей. Печатать рекламу надо было в журналах, которые предпочитают читать лица с более высокими доходами в возрасте 35–45 лет. А так как эти люди интересуются качественной фотопленкой, следовало подчеркивать именно эту характеристику фотопленки "Ektar".

Таким образом, "Kodak" сориентировала свои маркетинговые усилия, прежде всего выявив сегмент рынка со сходными потребностями применительно к процессу фотографирования и определив характеристики этого сегмента рынка. Знание характеристик сегмента потребителей позволило "Kodak" активизировать деятельность по продвижению товара, ориентируясь на эту группу потребителей.

Аналогичным образом следует выявлять целевые группы на международных рынках. "Kodak" добилась успеха в реализации одноразовых фотоаппаратов в Японии, ибо выявила значительный сегмент японских потребителей, жаждущих новинок вроде водонепроницаемых одноразовых камер. "Kodak" установила, что этот сегмент состоит главным образом из зажиточных представителей японского поколения "бэби-бумерс", что позволило компании усилить продвижение товара, ориентируясь на эту категорию покупателей.

Целевой рынок обычно определяют в рамках плана маркетинга товара. Однако целевой рынок необходимо рассматривать и в стратегическом плане маркетинга. Так, если определен новый целевой рынок для фотопленки, например в лице опытных фотолюбителей, это может внести коррективы в прогнозы снижения спроса на фотопленку в пятилетнем стратегическом плане. Применительно к более долгосрочному периоду важнейший вопрос состоит в том, когда спрос на электронные камеры превысит спрос на фотопленку, что приведет к отказу от нее.

Разработка комплекса маркетинга

Центральный элемент плана маркетинга товара – комплекс маркетинговых стратегий, направленных на разработку, установление цены, продвижение и распределение товара. Стратегии комплекса маркетинга должны быть скоординированы таким образом, чтобы в совокупности удовлетворять потребности целевой группы потребителей. Реклама должна подчеркивать характеристики товара, обеспечивающие удовлетворение потребностей потребителей.

Распределение должно быть скоординировано с рекламой таким образом, чтобы с началом рекламной кампании товар имелся на полках магазинов в количестве, достаточном для удовлетворения потребительского спроса. Когда в 1990 г. на рынке появилась бритва "Sensor" компании "Gillete", потребители быстро раскупили ее запасы к неудовольствию других многих покупателей, которые не смогли купить этот товар, и розничных торговцев, которые хотели получить его. Цена также должна соответствовать рекламе и качеству товара. Дорогостоящие товары должны обладать соответствующим качеством и эксплуатационными характеристиками, о которых сообщается в рекламе.

Хотя опыт "Kodak" на рынке батареек оказался неудачным, разработка комплекса маркетинга для ее щелочных батареек поучительна. Выпуск щелочных батареек

"Supralife" сопровождался общенациональной рекламной кампанией стоимостью 20 млн. долл., которая подчеркивала эксплуатационные характеристики этого изделия. Дополнительные 22 млн. долл. были израсходованы на то, чтобы побудить людей купить товар путем скидок при приобретении батареек и скидок при покупке фотоаппаратов и фотопленки "Kodak"[13]. Распределительная сеть и без того широкая, включавшая 200 000 магазинов, торгующих фотопленкой "Kodak", была дополнена супермаркетами и аптеками.

Стратегии рекламы и распределения, разработанные для щелочных батареек, впоследствии облегчили выпуск на рынок литиевых батареек "Ultralife". Компания "Kodak" установила на них относительно высокую цену – 5 долл. за штуку. Рекламная кампания подчеркивала преимущества удвоенной мощности и удвоенного срока службы этих батареек. В рекламе, адресованной также производителям электроники, подчеркивалось, что батарейки могут быть использованы на протяжении 10 лет, а это важное достоинство товара для компаний, выпускающих изделия на батарейках, которые иногда задерживаются на полках магазинов в течение многих месяцев[14].

Недостаток плана – не комплекс стратегий маркетинга, а допущение, что компания может предложить товар, лишенный конкурентных преимуществ (щелочные батарейки), чтобы он проложил путь для товара, имеющего такие преимущества (литиевые батарейки). К моменту появления литиевых батареек "Kodak" утратила инициативу на рынке батареек.

В то время как менеджер по товару отвечает за реализацию комплекса маркетинга товара, менеджер подразделения (коммерческого подразделения потребительских товаров "Kodak") призван интегрировать маркетинговую деятельность по всем товарам СКП – фотопленке, фотокамерам и батарейкам. Главная задача менеджера подразделения – распределить ресурсы между этими товарами для реализации планов относительно различных товаров.

Координация комплекса маркетинга представляется более сложной для международных компаний. Компании, работающие на заграничных рынках, обычно поручали разработку комплекса маркетинга местным менеджерам, которые могли принять во внимание местные потребности и обычаи. Но по мере того как мир становился все более тесным, а потребителям предлагались сходные телевизионные передачи, появилось больше возможностей для маркетинга товара с помощью одинаковых рекламных обращений в глобальном масштабе. Такой подход требует учета местных особенностей – например, в Италии основным преимуществом стирального порошка может быть чистота стирки, тогда как в Германии – экономия времени. Интеграция в Европейском экономическом сообществе в 1992 г. усиливает потребность в координации комплекса маркетинга. По мере отмены торговых барьеров маркетинг товаров в Европе будет осуществляться на более стандартизованной основе.

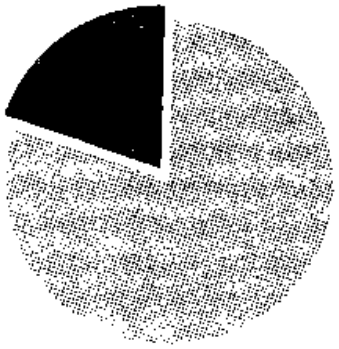
Оценка и контроль маркетинговой деятельности

Заключительная функция маркетинговых менеджеров, как показано на рис. 2.1, – оценка и контроль результатов реализации плана маркетинга. Для менеджеров по товару это означает контроль за продажами и сопоставление доходов и издержек с заданиями плана маркетинга товара. Если продажи меньше ожидавшихся, следует, возможно, снять товары с продажи или внести коррективы в комплекс маркетинга. Если расходы на рекламу, распределение или продажу товара существенно превышают смету, менеджер обязан либо сократить их, либо оправдать увеличение сметы. Необходимо также оценить деятельность кон-

СТРАТЕГИИ ГЛОБАЛЬНОГО МАРКЕТИНГА

"Kodak" против "Fuji": борьба на поле соперника

Когда "Kodak" отказалась быть официальным спонсором летних Олимпийских игр 1984 г. в Лос-Анджелесе, "Fuji" ухватилась за эту возможность. Она не только запустила в небо множество зеленых воздушных шаров с эмблемой "Fuji", но и заполнила эфир рекламой фотопленки "Fuji". Это помогло компании завоевать 12% рынка фотопленки США, что составляет около 90 млн. катушек фотопленки.



Но "Fuji" не ограничилась рекламой фотопленки. Она заявила о себе на более широком рынке воспроизведения изображений, с которым "Kodak" связывает свои надежды на будущий рост. В 1989 г. она приступила к выпуску гибких дисков в Массачусетсе. В том же году в Южной Каролине компания ввела в действие завод по выпуску видеокассет. Она также планирует начать в США производство фотопленки. "Kodak" обеспокоена возможностями "Fuji" опередить конкурентов и в деле разработки новых товаров. Компания захватила первенство в области электронной фотографии, предложив рынку электронную фотокамеру еще в 1985 г. Она на год опередила "Kodak" с выпуском одноразовой камеры, а в 1990 г., также опередив "Kodak" на несколько месяцев, предложила сверхнасыщенную цветную пленку для профессиональных фотографов.

"Fuji" не ограничивается рынками США и Японии. Когда в США продажи ее фотопленки перестали расти, "Fuji" стала ориентироваться на Западную Европу, захватив здесь 20% рынка фотопленки, главным образом в ущерб "Kodak" и "Agfa" – ведущему производителю фотопленки в Европе.

курентов. Если конкурент предлагает более совершенный товар или устанавливает более низкую цену, менеджер по товару обязан скорректировать план маркетинга.

Менеджер по товару использует также результаты опросов с целью установить оценку товара со стороны потребителей и предложения конкурентов, а также их знакомство с рекламой товара и намерения купить его. Если необходимы коррективы в комплексе маркетинга, такие опросы подсказывают их направления.

Менеджеры подразделений единиц оценивают результаты маркетинга каждого товара из номенклатуры СКП. На этой основе производят распределение ресурсов. Так как продажи батареек не оправдали ожиданий, менеджер подразделения потребительских товаров "Kodak" решил сократить расходы на маркетинг ассортимента батареек и переключить ресурсы на другие товары. Благодаря сокращению расходов на батарейки можно было увеличить ассигнования на разработку электронной камеры "Kodak" и увеличение продаж одноразовых камер за рубежом.

У международных компаний возникают более сложные проблемы при управлении операциями маркетинга в связи с более многочисленными факторами, не поддающимися контролю с их стороны. Компания, функционирующая в США, не должна беспо-

СТРАТЕГИИ ГЛОБАЛЬНОГО МАРКЕТИНГА

Но и "Kodak" не сидит сложа руки. Компания перенесла поле битвы на второй по величине рынок фототоваров в мире – Японию. Она отвоевала у "Fuji" такую же долю рынка в Японии, какую "Fuji" захватила у нее в США, т. е. 12%. "Kodak" склонна также продавать фотопленку в Японии со скидкой с целью увеличить свою долю на этом рынке, чего она никогда бы не сделала в США. "Kodak" добилась редкого преимущества перед "Fuji", предложив водонепроницаемую одноразовую фотокамеру и панорамную фотокамеру, которая имела большой спрос у японских любителей новизны. А для того чтобы уравновесить технологические возможности, которыми "Fuji" располагает в США, "Kodak" выделяет 500 млн. долл. на создание исследовательской лаборатории в Японии. Компания "Kodak" побеждает "Fuji" на новых рынках – например, она первой проникла в Иран, когда эта страна смягчила свою политику по отношению к Западу.

Такой обмен ударами между двумя компаниями на глобальном поле битвы приобрел легендарный характер. Очевидная цель "Kodak" состоит в том, чтобы потеснить "Fuji" с ее родного японского рынка, чтобы отвлечь внимание этой компании от рынка США. Парадокс же заключается в том, что если "Kodak" это удается, "Fuji" способна удвоить свои усилия в США, с тем чтобы отвлечь внимание "Kodak" от Японии.

Вопрос: Предпочтительнее ли для "Kodak" сосредоточить свои ресурсы на рынке США, чтобы отразить конкуренцию со стороны "Fuji", вместо того чтобы конкурировать в Японии?

Источники: "Sharply Focused", *Forbes*, December 24, 1990, pp. 50 and 53; and "Kodak Remains Out of Focus in Japan When It Comes to Key Color Film Market", *The Wall Street Journal*, 1990, pp. B1 and B7; and "Iran's Warm Front Reaches All the Way to the U.S.", *Business Week*, June 17, 1991, p. 47.

коиться о регулировании торговли и не испытывает некоторой неопределенности в связи с политическими условиями. Применение стратегий маркетинга на зарубежном рынке может быть затруднено в силу таможенных тарифов (налогов на импортные товары), квот и ограничений на иностранные инвестиции. Например, некоторые страны третьего мира, в частности Египет, поощряют иностранные инвестиции, а другие, в частности Нигерия, настаивают на участии государства в любых иностранных операциях. Такие политические события, как война в Персидском заливе, также привносят неопределенность, затрудняющую контроль над заграничными операциями.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА МАРКЕТИНГА

В предыдущем разделе мы говорили о наличии двух категорий менеджеров – менеджер по товару, отвечающий за стратегии маркетинга товара, и менеджер подразделения, ответственный за стратегии маркетинга в коммерческом подразделении.

Ответственность за маркетинг в фирме несет еще один руководитель – **менеджер по маркетингу корпорации**, который входит в состав высшего руководства компании и оценивает маркетинговую деятельность всех коммерческих подразделений фирмы. В компании "Kodak" это означает оценку деятельности не только отделения потребительских товаров, но и остальных 16 СКП – фотообработки, электронной фотографии, медицинских товаров и автоматизации офиса. На основе такой оценки высшее руководство решает вопрос об объемах ресурсов, выделяемых каждому коммерческому подразделению. Функции управления и планирования маркетинга на указанных трех уровнях маркетинга обобщены на рис. 2.3.

Отделение маркетингового товара (ОМТ)

Основным элементом планирования на уровне товара является **отделение маркетинга товара (ОМТ)**. ОМТ отвечает за маркетинг ряда товаров в пределах товарного ассортимента. **Товарная категория** – это группа товаров, удовлетворяющих сходные функциональные потребности и характеризующихся взаимозаменяемостью. Батарейки представляют собой товарный ассортимент, так как выполняют одну основную функцию – функцию портативного источника энергии – и, как правило, взаимозаменяемы. Фирма обычно предлагает несколько марок товара одного товарного ассортимента, за каждую из которых отвечает менеджер по товару.

На рис. 2.4 приведена организационная структура на уровне товара, коммерческого подразделения и компании "Kodak". В качестве примера рассмотрено подразделение, выпускающее потребительские товары. В рамках этого СКП проанализирована деятельность трех ОМТ – фотокамер, фотопленок и батареек – и рассмотрены отдельные товары в каждом ОМТ.

Отделение фотокамер предлагает 35-миллиметровые камеры, одноразовые камеры и видеокамеры. Отделение фотопленки предлагает товар марок "Ektar", "Ektachrom", "Kodachrom" и черно-белую пленку. Отделение батареек имеет в ассортименте щелочные ("Supralife") и литиевые ("Ultralife") батарейки.

Стратегическое коммерческое подразделение (СКП)

Следующий уровень в иерархии управления маркетингом на рис. 2.3 – это стратегическое коммерческое подразделение (СКП). Менеджер СКП концентрирует внимание в процессе планирования на номенклатуре товаров СКП. Он рассматривает планы, представленные менеджерами по товарам, и разрабатывает общую стратегию развития СКП в ближайшие пять лет (стратегический план маркетинга). Например, менеджер подразделения потребительских товаров "Kodak" может разработать пятилетний план, в котором предусмотрен существенный рост продаж фотопленки с высокой разрешающей способностью, умеренный рост продаж обычной 35-миллиметровой пленки, отсутствие прироста продаж фотокамер и сокращение продаж батареек. На основе такой оценки будут распределены ресурсы. Затем менеджер СКП представляет стратегический план маркетинга высшему руководству компании для одобрения.

Рассмотренная нами структура СКП исходит из наличия в компании нескольких подразделений, как это имеет место в "Kodak". Средние и небольшие компании и некоторые крупные фирмы работают на одном рынке и не имеют СКП. В этих случаях компания, в сущности, функционирует как одно стратегическое коммерческое подразделение.



Рис. 2.3. *Три уровня управления и планирования маркетинга*

Уровень компании

Третий и наивысший уровень управления маркетингом в фирме – это уровень компании. Как следует из рис. 2.3, обязанность высшего руководства – оценка структуры коммерческих подразделений на основе стратегического плана маркетинга на уровне компании. План предусматривает выделение ресурсов каждому коммерческому подразделению с учетом оценки руководством компании планов СКП и намечает курс компании на пять лет. Например, высшее руководство "Kodak" должно было одобрить разработку электронных камер с учетом прогнозов о предстоящем на рубеже двух столетий вытеснении ими обычных фотокамер.

Полезным инструментом для оценки новых направлений бизнеса является матрица "СКП/рынок". Матрица "СКП/рынок" позволяет отразить общую картину направлений деятельности фирмы и цели ее бизнеса. На рис. 2.5 по вертикали перечислены пять СКП "Kodak" (указанных на рис. 2.4), а по горизонтали – их главные рынки. Галочками помечены рынки, на которых фирма работает в настоящее время, крестиками – рынки, на которых деятельность невозможна (например, рынок промышленных или государственных организаций для отделения потребительских товаров). Вопросительным знаком отмечены области, представляющие потенциальный интерес, вроде рынка государственных организаций для СКП, занимающихся обработкой изображений и предоставлением медицинских услуг. Матрица "СКП/рынок" является хорошим обобщением произведенной высшим руководством оценки областей деятельности для будущего роста компании. Такой обобщенный взгляд на компанию позволяет сделать важные выводы, которые невозможно было бы сформулировать в рамках стратегического плана отдельного СКП.

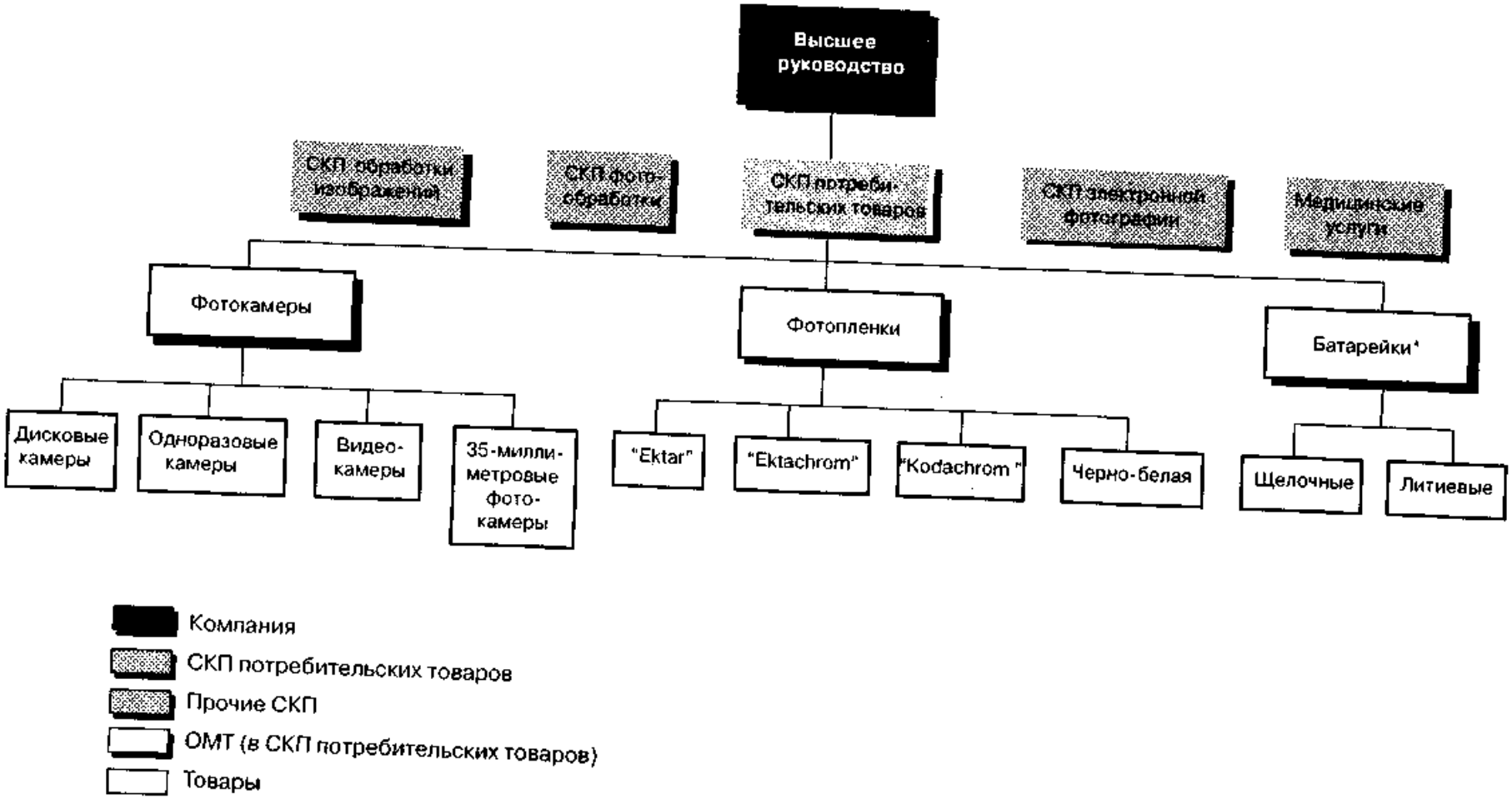


Рис. 2.4. *Пример организационной структуры планирования в компании "Kodak"*

МАРКЕТИНГ НА УРОВНЕ ТОВАРА

Как на уровне отдельного товара, так и на уровне СКП или компании в целом, этапы процесса планирования маркетинга весьма сходны. На рис. 2.6 эти этапы обобщены и сравниваются применительно к плану маркетинга товара и стратегическому плану маркетинга. Тем не менее эти планы существенно различаются *по охвату* (в стратегическом плане выявленные возможности и стратегии представлены шире, чем в плане по товару); *уровню планирования* (стратегические планы формулируются на более высоком уровне), а также *временно́му горизонту* (стратегический план обычно рассчитан на пять лет и ежегодно уточняется, а план по товару – на один год).

В этом разделе мы рассмотрим план маркетинга товара на примере того, что было названо торговой маркой десятилетия – предложения компанией "Coca-Cola" напитка "Diet Coke" в 1982 г. В следующем разделе мы обсудим стратегический план маркетинга на примере долгосрочной стратегии компании "Toyota" по маркетингу ее автомобилей в США.

План маркетинга товара

В 1982 г. "Coca-Cola" выпустила "Diet Coke" – первый товар под названием "Coke", отличающийся от традиционной марки компании. Товар быстро завоевал славу ведущего диетического безалкогольного напитка, а его продажи превзошли оборот "Diet

	Рынки			
СКП	Потребительский	Коммерческий/ промышленный	Международный	Государственные закупки
Обработка изображений	✗	✓	✓	?
Фотообработка	✗	✓	✓	?
Потребительские товары	✓	✗	✓	✗
Электронная фотография	✗	✓	✓	?
Медицинские услуги	✗	✓	?	?

Рис. 2.5. *Матрица "СКП/рынок" для компании "Kodak"*

Pepsi", которая к тому времени продавалась на рынке уже 14 лет, и "Tab" – собственного напитка компании "Coca-Cola". Ежегодный темп прироста продаж новой марки напитка превысил 30%, и к 1990 г. на нее приходилось более 11% рынка безалкогольных напитков – и это в отрасли, где каждый процентный пункт доли рынка эквивалентен 250 млн. долл.[15] В итоге годовые продажи "Diet Coke" приблизились к 3 млрд. долл.

Поразительные успехи этой "Diet Coke" дали основание некоторым специалистам назвать ее маркой десятилетия. Каким же образом эта марка добилась такого рекорда? Следуя всем этапам разработки плана маркетинга товара (см. рис. 2.6).

План маркетинга товара (уровень товара)	Стратегический план маркетинга (уровни компании и СКП)
Формулирование целей маркетинга	Формулирование целей компании
Выявление возможностей маркетинга	Выявление возможностей маркетинга
Определение главного направления плана по товару	Определение главного направления стратегического плана
Разработка стратегий маркетинга	Разработка стратегий роста СКП/компании
Оценка и контроль	Оценка и контроль

Рис. 2.6. *План маркетинга товара и стратегический план маркетинга*

Формулирование целей маркетинга

Цели маркетинга – это критерии результативности, которые руководство компании устанавливает для отдельного товара, коммерческого подразделения или компании в целом. Цели маркетинга на уровне компании или коммерческого подразделения формулируются в виде общих задач по реализации возможностей и более конкретных показателей прибыли на ближайшие пять лет. Цели маркетинга применительно к отдельным товарам формулируются в виде объема продаж, доли рынка и прибыли на следующий год. Руководство компании "Coca-Cola" установило, что рынок диетической "cola" за истекшие 10 лет неуклонно возрастал, имея ежегодный прирост в 10%, а продажи "cola", содержашей сахар, не росли. И хотя продажи диетической колы "Tab" росли такими же темпами, напиток предлагался преимущественно женщинам. Однако и среди мужчин много потребителей диетического напитка, и большинство из них покупали "Diet Pepsi". В результате "Pepsi" завоевала большую долю рынка диетических напитков типа "cola".

Руководство "Coca-Cola" установило единственную цель в области маркетинга – выпустить товар, который лишит "Pepsi" лидерства на рынке диетической "Cola" путем привлечения потребителей-мужчин. Вторичной целью стало одновременное обеспечение неизменности (в сторону возможного снижения) продажи напитка "Tab".

Выявление возможностей маркетинга

План по товару оценивает возможности конкретных рынков. "Coca-Cola" положительно оценила возможности на рынке диетических напитков типа "cola". Руководство выяснило, что 30% потребителей напитка – мужчины, а этот сегмент рынка растет в три раза быстрее, чем рынок потребителей напитка – женщин[16]. Хотя "Pepsi" принадлежало лидерство на рынке диетических напитков типа "cola", она не направляла свои усилия конкретно на мужчин. Поскольку "Pepsi" игнорировала потребителей-мужчин, "Coca-Cola" усмотрела для себя существенную возможность обратиться к этой категории.

Руководство компании выявило еще одну возможность – использовать впервые за 90-летнюю историю "Coca-Cola" наименование "Coke", отличающееся от ведущей марки напитка компании. Присвоение наименования "Coke" диетическому напитку должно было стать главным средством обеспечения новой марке лидирующего положения на рынке диетических напитков, а что могло быть лучше наименования "Diet Coke"?

Определение главного направления плана по товару

Основной идеей плана по товару может стать разработка новых товаров, оживление продаж товаров или расширение ассортимента (см. рис. 2.7).



Рис. 2.7. *Главное направление плана по товару*

РАЗРАБОТКА НОВОГО ТОВАРА. Возможность, выявленная компанией "Coca-Cola", требовала разработки и тестирования нового товара. Потребители диетических напитков типа "cola" были, как правило, недовольны их вкусом, считая, что жертвуют вкусовыми достоинствами ради низкой калорийности напитка. "Coca-Cola" стала опробовать различные рецепты, пытаясь улучшить вкусовые качества напитка. К 1982 г. после тысяч дегустаций, проведенных для потребителей, компания решила, что нашла удачную рецептуру, достойную носить имя "Coca-Cola"[17].

ОЖИВЛЕНИЕ ПРОДАЖ ВЫПУСКАЕМЫХ ТОВАРОВ. Планы по товару можно также составить и для оживления продаж производимых товаров. Это может быть использование новой и улучшенной рецептуры, снижение цены или перепозициониро-

вание товара для усиления направленности на целевой сегмент. "Coca-Cola" попыталась оживить продажи основной марки напитка в 1985 г., изменив его рецептуру. Цель заключалась в том, чтобы повысить привлекательность "Coke" для тинэйджеров, увеличив содержание сахара в напитке. Однако компания тем самым отпугнула многих постоянных покупателей и вскоре вернулась к прежней рецептуре.

РАСШИРЕНИЕ ТОВАРНОГО АССОРТИМЕНТА. План маркетинга может также ориентироваться на расширение товарного ассортимента путем создания новых товаров. Выпустив на рынок "Diet Coke", компания "Coca-Cola" планировала предложить в целях расширения ассортимента напиток, не содержащий кофеина.

Разработка стратегий маркетинга товара

Результатом планирования по товару являются стратегии маркетинга. Стратегии по товару направлены на решение трех задач: выявление целевого сегмента, позиционирование товара для целевого сегмента и формулирование комплекса маркетинга (см. рис. 2.8).

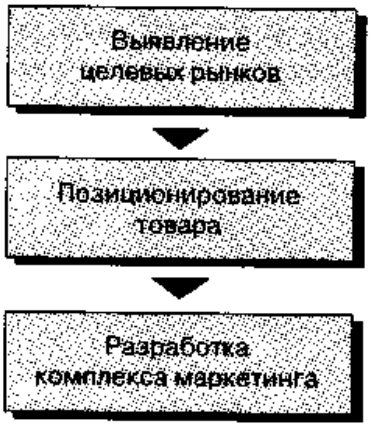


Рис. 2.8. *Элементы стратегии маркетинга*

ВЫЯВЛЕНИЕ ЦЕЛЕВОГО РЫНКА. В то время как и "Tab", и "Diet Pepsi" были позиционированы для женщин, "Diet Pepsi" был ориентирован также и на мужчин. В телевизионной рекламе этого напитка участвовали звезда хоккея Wayne Gretzky и знаменитый футболист Marcus Allen. Напиток "Diet Coke" рекламировали и в печатных изданиях типа "Sports Illustrated", рассчитанных преимущественно на мужчин. Компания распределяет смету маркетинга между мужчинами и женщинами в соотношении, примерно равном числу покупателей: около трети рекламных расходов ориентировано на мужчин и две трети – на женщин.

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ТОВАРА. После выявления целевого рынка товар надо позиционировать в целях удовлетворения потребностей потребителей. Одним из первых решений компании "Coca-Cola" было позиционирование "Diet Coke" на основе вкусовых качеств, а не калорийности. Низкая калорийность напитка подчеркнута в его названии и не обеспечивала конкурентного преимущества. По мнению руководства компании, преимуществом этой марки перед "Diet Pepsi" являются вкусовые качества продукта.

КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГА. Позиционирование товара приводит к разработке комплекса маркетинга в целях доведения товара до целевого рынка. Компания предварила предложение "Diet Coke" рекламной кампанией, потребовавшей 20 млн. долл., под лозунгом "Только ради его вкуса", подчеркнув позиционирование на основе вкусовых качеств, а не низкой калорийности. Многие знаменитости – от сестер Pointer до кинозвезды Jessica Rabbit – были привлечены для рекламы "Diet Coce". Компания продвигала эту марку, раздавая миллионы купонов со скидкой с цены и периодически организуя лотереи с призами. Недавно "Coca-Cola" стала использовать новый способ стимулирования продаж "Diet Coke" в целях противостояния "Pepsi": в ряде магазинов при продаже "Pepsi" потребителю выдается купон на получение бесплатной "Diet Coke"[18].

Мы рассмотрели три компонента комплекса маркетинга – подготовка нового товара, активная рекламная кампания и ценовые стимулы, например выдача купонов. "Coca-Cola" не забыла о четвертом компоненте – *распределение*. Она обеспечила активное распределение через сеть супермаркетов и продовольственных магазинов благодаря ведущему положению фирмы на рынке безалкогольных напитков. Однако распределение предполагает также наличие сети предприятий по изготовлению напитка из сиропа, розливу и доставке его в магазины. Компания "Coca-Cola" обеспечила, чтобы ее предприятия по розливу полностью поддерживали марку и имели мощности по розливу и распределению.

Оценка и контроль

После выполнения плана по товару он становится основой для оценки результатов и контроля затрат. Менеджер по товару ежемесячно контролирует продажи и долю рынка (т. е. продажи товара как процент от общего объема продаж на рынке), чтобы определить, достигнуты ли цели относительно дохода. Контролю подвергают также затраты на рекламу, стимулирование продаж и распределение с целью убедиться в отсутствии превышения сметы.

Если ожидаемые результаты не достигнуты или изменились внешние факторы, менеджер по товару корректирует элементы плана маркетинга, чтобы более эффективно довести товар до целевого рынка. Это может потребовать изменений позиционирования товара, снижения цены, изменения ассигнований на телевизионную и печатную рекламу.

"Diet Coke" добилась 11-процентной доли рынка безалкогольных напитков благодаря обращению к мужчинам и женщинам как отдельным целевым рынкам. Но как только эти покупатели проявили интерес к "Diet Coke", конкурентная ситуация на рынке диетических напитков типа "cola" изменилась. Соответственно изменились в начале 90-х гг. и цели рекламы "Diet Coke". Рекламная кампания была переориентирована на поколение "бэби-бумерс", которое стало теперь основным потребителем безалкогольных напитков, тогда как ранее в рекламе подчеркивались различия во вкусах мужчин и женщин. В случае с "Diet Coke" маркетинговая деятельность была направлена на переопределение целевого рынка.

Альтернативные стратегии по товару

Разработка новых товаров – это не единственный стратегический вариант, имеющийся у менеджера по товару. Альтернативой разработке новых товаров является увеличение

расходов на укрепление позиций уже выпускаемого товара. Кроме того, и выпускаемые, и новые товары можно ориентировать на фактических или новых потребителей. Эти два аспекта обусловливают использование четырех вариантов стратегии по товару, указанных на рис 2.9: проникновение на рынок, расширение рынка, расширение ассортимента, разработка нового товара.

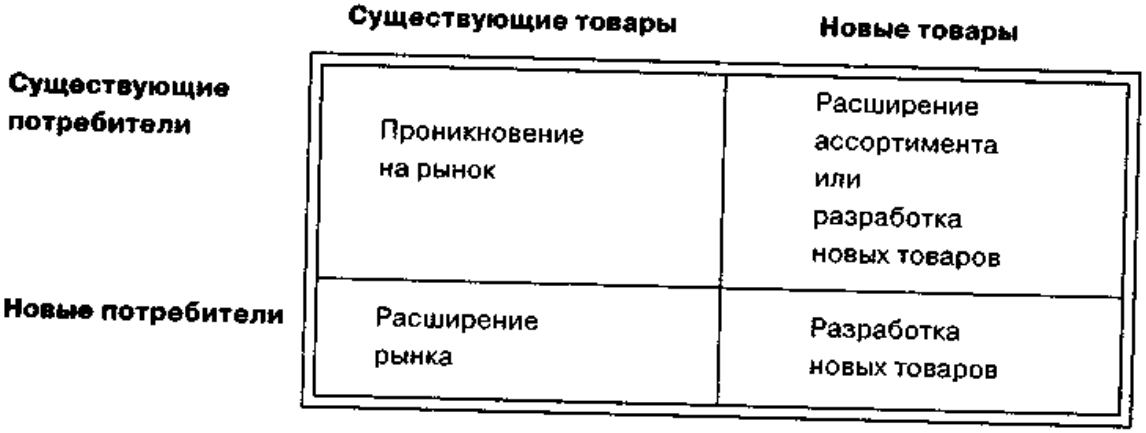


Рис. 2.9. *Варианты стратегий по товару*

Стратегии для существующих товаров

Чтобы попытаться увеличить продажи на рынках уже производимых товаров, компании прибегают к стратегиям проникновения на рынок. **Стратегия проникновения на рынок** направлена на поддержание преимуществ товара перед конкурентными, уже полученных благодаря его удачному сбыту. Для укрепления позиции товара можно активизировать рекламу, снизить цены, расширить распределение или модифицировать товар.

Когда "Diet Coke" получила широкую известность, компания начала проводить стратегию проникновения на рынок. Вначале она попыталась привлечь потребителей "Diet Pepsi". Но так как продажи перестали расти, компания обратилась к потребителям "Cola" в целом. Во время розыгрыша Суперкубка по американскому футболу в 1989 г. она предприняла рекламную кампанию с целью привлечь потребителей "Pepsi", а не "Diet Pepsi", утверждая, что полмиллиона потребителей "Pepsi" предпочли "Diet Coke". Фирмы, так же, как и "Coca-Cola", прибегают к выдаче купонов и снижению цен с целью привлечь потребителей конкурирующих марок, надеясь, что, попробовав товар, они будут продолжать покупать его.

Другая стратегия, используемая компаниями для выпускаемых товаров, – **расширение рынка**, т. е. предложение этих товаров на новых рынках. Это может означать географическое расширение, ориентацию на сегменты населения с новыми демографическими характеристиками или стилем жизни или увеличение спроса путем привлечения тех, кто ранее не покупал данный товар. Удачным примером географической экспансии может служить "Converse". Воспользовавшись растущей популярностью баскетбола от Испании до Японии, эта компания решила активизировать работу за рубежом. В результате она продала за рубежом спортивной обуви на сумму свыше 50 млн. долл., утроив сбыт на международных рынках по сравнению с 1986 г.[19]

Компания может также попытаться расширить рынки для уже производимой продукции путем обращения к новым целевым сегментам. Как упоминалось в предшествующей главе, "Harley-Davidson" расширила рынок, обратившись к новому сегменту –

поколению "бэби-бумерс", достигшему 40-летнего возраста. Расширение рынка возможно также, если удается оказать влияние на тех, кто раньше не покупал товар. Так, "Arm & Hammer" предприняла эффективную рекламную кампанию, призванную заинтересовать новых покупателей в использовании пищевой соды в качестве зубной пасты, дезодоранта для холодильников и т. п.

Стратегии для новых товаров

Стратегии для новых товаров предполагают либо расширение товарного ассортимента, либо разработку новых товаров. Примерами могут служить компания "Procter & Gamble", расширившая ассортимент зубной пасты "Crest" за счет предложения зубной пасты в виде геля, предупреждающей образование зубного камня, а также компания "Häagen Dazs", которая воспользовалась своими сильными позициями на рынке мороженого, чтобы расширить ассортимент, предложив замороженный йогурт.

Стратегия разработки нового товара направлена на создание новых товаров для удовлетворения потребностей существующих и новых покупателей (см. рис. 2.9). Предложение компанией "Kodak" фотопленки VR-G с улучшенной цветовой гаммой имело целью предупредить возможное возникновение интереса существующих покупателей к использованию фотопленки "Fuji". Фотопленка же "Ektar" была ориентирована на новый сегмент – опытных фотолюбителей, которым нужна фотопленка с высокой разрешающей способностью.

МАРКЕТИНГ НА УРОВНЕ СКП И КОМПАНИИ

В то время как план маркетинга товара определяет целевой сегмент, позиционирование и распределение товара, стратегический план маркетинга намечает общее направление деятельности компании и коммерческих подразделений. Ключом к управлению СКП и компании в ближайшие пять лет является выявление стратегических окон, т. е. новых возможностей в складывающейся обстановке, которыми можно воспользоваться и сохранить для получения конкретных преимуществ.

В качестве примера стратегического планирования, отображенного на рис. 2.6, рассмотрим успешный выход компании "Toyota" на автомобильный рынок США. Различие между примерами с "Toyota" и "Diet Coke" в том, что приход "Toyota" на американский рынок определил будущий рост компании, тогда как появление "Diet Coke" на рынке не определило перспективы компании "Coca-Cola".

Стратегия процесса планирования

В 1958 г. "Toyota" продала в США 288 автомобилей[20]. Первый импортный автомобиль "Toyopet" был неудачным. Своей угловатой формой он напоминал грузовик, его мотор тарахтел, как мотор грузовика, а в неудобном и грубо отделанном салоне вы не ощущали никакого комфорта. Однако в 1988 г. компания продала 630 000 автомобилей, что составляет почти 25% продаж иностранных автомобилей в США, причем наибольшим успехом пользовались автомобили марки "Corona" и "Corolla"[21]. Каким образом "Toyota" добилась столь замечательных результатов? Чтобы утвердиться на рынке США, "Toyota" прибегла к стратегическому плану маркетинга, учитывающему неудовлетворенные потребности потребителей и слабые стороны производителей автомобилей из Детройта.

"Toyota" придерживалась пяти этапов планирования, указанных на рис. 2.6, что обеспечило ей успех.

Определение целей компании

Неудача "Toyota" на рынке США в 50-е гг. побудила ее проанализировать свою маркетинговую стратегию. Цели компании, поддержанные японским правительством, заключались в поисках рынков, которые могли бы обеспечить значительную отдачу на инвестиции и долговременные преимущества в международной торговле. Достижение этих целей в значительной мере зависело от состояния автомобильного рынка США – рынка, от которого "Toyota" не намерена была отказываться.

Руководство "Toyota" также осознавало, что выживание компании в долгосрочной перспективе будет зависеть от зарубежных рынков. Ее аналитики предвидели колоссальный рост спроса на автомобили во всем мире. Главная цель компании "Toyota" заключалась в том, чтобы получить долю этого спроса. "Toyota" была готова сделать крупные инвестиции для достижения этой цели при поддержке японского правительства.

Выявление маркетинговых возможностей

Выявление возможности важно не только для маркетинга отдельного товара, но и на уровне СКП и компании. После провала "Toyopet" компания "Toyota" провела опрос дилеров и владельцев автомобилей США и обнаружила существенный разрыв между тем, чего хотят многие потребители, и тем, что им предлагает Детройт. В 60-е гг. отношение к автомобилям менялось. Вместо того чтобы рассматривать автомобили в качестве символов общественного положения, многие американцы стали стремиться к экономии топлива, долговечности, простоте обслуживания и надежному сервису. Все это привело к существенному увеличению числа покупателей автомобилей, стремившихся приобрести небольшую машину. В то время их единственным производителем был концерн "Volkswagen".

Вместо того чтобы заполнить эту нишу, американские производители продолжали производить большие и дорогие автомобили, придерживаясь ориентации на производство. Стратегическое окно возможности было открыто. "Toyota" воспользовалась этим, предложив в 1969 г. "Corona", первую реальную альтернативу "Volkswagen".

Готовность "Toyota" оставаться на американском рынке в течение семи лет и делать инвестиции в исследования и распределительную сеть демонстрирует важное различие между японскими и американскими автомобильными фирмами. Японские компании были готовы рассматривать прибыльность с долгосрочных позиций, нести кратковременные убытки, чтобы удержаться на американском рынке в длительной перспективе. Такой долговременный подход мог принести успех лишь в случае наличия у японских компаний каких-либо значимых конкурентных преимуществ на американском рынке. И они добились такого преимущества, выпуская высококачественные товары по более низким ценам, что стало возможным благодаря более высокой производительности на японских заводах. При отсутствии этих конкурентных преимуществ японским компаниям не помогла бы никакая поддержка со стороны своего правительства.

Определение главного направления стратегического плана

Главным стратегическим направлением компании "Toyota" было проникновение на американский автомобильный рынок. Компания посвятила этому практически все свое

внимание и выделила значительную долю своих ресурсов. К 1965 г. благодаря успешному предложению ряда автомобильных новинок в Японии компания получила средства для экспансии на зарубежных рынках. Однако "Toyota" не просто импортировала в США автомобили, пользовавшиеся успехом в Японии; она сконструировала автомобили, такие, как "Corona", ориентируясь на американских потребителей.

Разработка стратегии роста компании (или СКП)

Стратегия роста компании – это средство, с помощью которого компания планирует воспользоваться маркетинговыми возможностями, обычно в последующие пять лет. Стратегии роста предусматривают решения относительно бизнеса в целом, а не отдельных товаров. К примеру, стратегия роста "Toyota" заключалась в развитии международных операций путем ускоренного проникновения на автомобильный рынок США. Компания добивалась этого, предлагая превосходные товары по разумным ценам.

Успех "Toyota" с автомобилем марки "Corona" обусловил следующую фазу ее стратегии роста – закрепление конкурентных преимуществ перед американскими производителями автомобилей. Компания выпустила еще один вариант компактного автомобиля – автомобиль "Corolla". В 1974 г. она предложила вариант "Corolla" несколько бóльших размеров, рассчитанный на покупателей подобных машин. В процессе своей деятельности "Toyota" постоянно производила инвестиции в производство с целью поддержать высокое качество продукции.

Эти усилия были вознаграждены. Главная задача стратегии роста компании "Toyota" – закрепиться на автомобильном рынке США с помощью марок превосходных автомобилей малого класса – оказалась успешно выполненной.

Оценка и контроль

Как и на уровне товара, пятым этапом стратегического планирования маркетинга являются оценка и контроль. "Toyota" постоянно оценивала результаты продаж по мере корректировки стратегического плана в соответствии с меняющейся обстановкой.

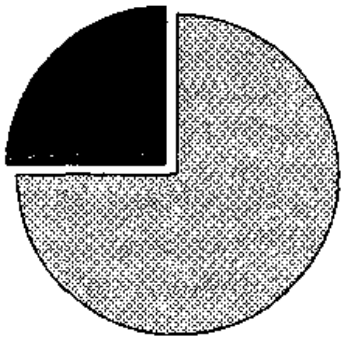
"Toyota" также тщательно контролировала затраты, что позволило ей выпускать намного больше автомобилей в расчете на одного работника по сравнению с американскими производителями. "Toyota" сумела добиться более высокой производительности, придерживаясь методов контроля качества, принятых на большинстве японских промышленных предприятий и известных как статистический контроль технологического процесса. **Статистический контроль технологического процесса** позволяет выявить производственные дефекты в момент их возникновения, а не после случившегося факта. Для этого рабочих поощряют за контроль качества в ходе производственного процесса. Система контроля хорошо согласуется с позицией японцев об ответственности индивида перед группой. Система снижает затраты, позволяя снизить цены. Превосходное качество товаров "Toyota" и более низкие затраты позволили компании сохранить конкурентное преимущество перед американскими автомобильными компаниями.

"General Motors" попыталась использовать подход японских компаний к контролю качества, организовав совместное предприятие с "Toyota" по производству грузовиков-пикапов на сборочном заводе в Калифорнии. Цель компании – применять японские методы контроля качества для повышения производительности на своих предприятиях.

ЭТИЧЕСКИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА

"DuPont": включение экологических вопросов в стратегические планы компании

Лишь после утечки газа на заводе в Бхопале в Индии, катастрофы нефтяного танкера компании "Exxon" на Аляске, ужасающего загрязнения окружающей среды в Восточной Европе и значительного экологического терроризма во время войны в Персидском заливе лидеры бизнеса обратили внимание на экологические проблемы. Однако самым важным является выступление общественности, подавляющего большинства самих покупателей за усиление регулирования бизнеса с целью уменьшения загрязнения окружающей среды.



Некоторые компании отреагировали на эту проблему с позиции "мы против них", причем "мы" – это американские компании, а "они" – это защитники окружающей среды. Так, реакцию компании "Exxon" на разлив нефти в проливе Принца Уильяма нельзя считать образцом заботы об окружающей среде, ибо она боролась против наложенных судом штрафов.

Однако другие компании осознали необходимость планирования мероприятий в области экологического контроля с целью избежать ущерба для окружающей среды.

Одной из таких компаний является "DuPont". В 1988 г. компания решила постепенно отказаться от химикатов, наносящих ущерб защитному озоновому слою земли. В 1989 г., после крушения танкера "Exxon", "DuPont" объявила, что все танкеры, построенные для ее дочернего нефтяного предприятия "Conoco", будут иметь двойной корпус, что уменьшит опасность разлива нефти в будущем. "DuPont" поставила также перед собой задачу к 1993 г. снизить на 60% выброс вредных хи-

Альтернативные стратегии роста компании

Как на уровне компании, так и на уровне коммерческого подразделения основным элементом стратегического плана маркетинга является стратегия роста. Некоторые альтернативные стратегии роста приведены на рис. 2.10. Эти альтернативы определяются двумя главными вопросами. Во-первых, стремится ли компания к росту в направлениях, связанных с основными рынками или она предусматривает рост в новых областях деятельности? "Kodak" сохраняет позиции на основном рынке фотопленки в краткосрочном периоде, одновременно стремясь к росту на рынке обработки изображений и электронной фотографии в долгосрочном плане.

Второй вопрос, относящийся как к основному рынку, так и к новым направлениям деятельности, состоит в том, обеспечивать ли рост путем самостоятельной разработки товаров (как это имеет место в "Toyota") или же путем внешних приобретений (стратегия, примененная "Chrysler", решившей приобрести "American Motors" в 1987 г.). Эти стратегии будут обсуждены в главе 22, где более полно рассмотрены стратегическое планирование маркетинга и стратегии роста компании.

ЭТИЧЕСКИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА

микатов ее заводами, хотя этого от нее не требовали.

Действия "DuPont" – это часть процесса включения экологических оценок в стратегические планы компании. Все руководители подразделений непосредственно отвечают за вопросы, относящиеся к окружающей среде, например за контроль вредных выбросов, обеспечение безопасности товаров и утилизацию токсичных отходов. При производстве химикатов должны быть подготовлены планы обеспечения экологического контроля. Должный уровень экологического контроля оценивает комитет экологического качества компании, возглавляемый вторым высшим должностным лицом "DuPont" – вице-президентом совета директоров. "DuPont" увязывает также оплату труда менеджеров с результатами их деятельности в области экологии, создавая материальный стимул для осознания важности защиты окружающей среды.

Попытается ли "DuPont" учитывать экологические вопросы в процессе планирования? Некоторые сомневаются в этом. Они утверждают, что недостаточно указаний со стороны высшего руководства руководителям подразделений – должно существовать убеждение в ответственности компании за экологию, а среднее звено управления таким убеждением не прониклось. Другие считают наличие экологического комитета во главе с вице-президентом показной рекламой. Третьи утверждают, что, хотя для издания директивы об изъятии химикатов, наносящих ущерб озоновому слою, потребовалось 10 дней, компании было известно о существовании этой проблемы на протяжении 14 лет.

Независимо от того, правы ли скептики, нет сомнения в том, что "DuPont" в значительной степени осознала важность экологических проблем.

Вопрос: Достаточно ли процесса планирования в компании "DuPont" для обеспечения ответственности за экологию в будущем?

Источники: "Color Them Green", *Wharton Alumni Magazine*, Winter 1991, pp. 17–19; and "Turn Exxon Into a Model Environmental Citizen", *Business Week*, May 20, 1991, p. 44.

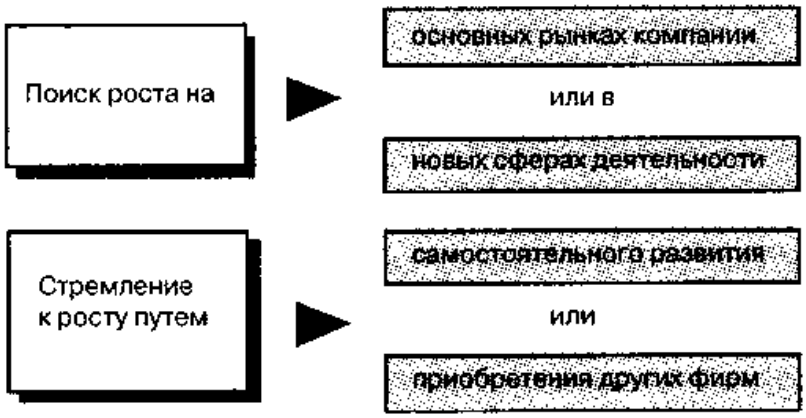


Рис. 2.10. *Альтернативные стратегии роста компании*

РЕЗЮМЕ

1. Какова роль управления маркетингом в фирме?

Маркетинговые менеджеры прежде всего несут ответственность за выполнение функции маркетинга в фирме. Они выявляют маркетинговые возможности, разрабатывают стратегии с целью использования ресурсов фирмы для осуществления этих возможностей, реализуют эти стратегии и оценивают их. Решающим фактором является наличие стратегического окна возможностей, которое определяется не только наличием возможности, но и способностью фирмы воспользоваться ею.

2. В чем заключается двойственная роль маркетинга в фирме – с позиций товара и компании в целом?

В большинстве фирм, имеющих несколько коммерческих подразделений, имеются менеджеры двух видов – менеджер по товару и менеджер подразделения. Обязанности этих двух категорий менеджеров отражают их двоякую роль. Менеджер по товару отвечает за разработку, реализацию и оценку стратегий применительно к отдельному товару. Менеджер подразделения руководит стратегическим коммерческим подразделением (СКП), т. е. подразделением компании, созданным для удовлетворения рыночного спроса. Менеджер подразделения оценивает номенклатуру товаров СКП и намечает направление его развития, распределяя ресурсы между отдельными товарами, а также представляет план высшему руководству компании для одобрения.

3. Какова роль стратегического коммерческого подразделения в процессе планирования маркетинга?

Так как СКП создается в целях удовлетворения рыночного спроса, оно обеспечивает бóльшую ориентацию деятельности компании на маркетинг. До появления СКП большинство компаний было организовано по функциональному принципу (например, маркетинг, производство, НИОКР) или на основе сходства технологий. Реорганизация "Kodak", предусматривающая создание СКП, к примеру, привела к повышению способности компании удовлетворять потребности потребителей и получать конкурентное преимущество в силу ориентации на рынок, а не на функции. Различные функциональные службы были объединены под одной крышей, и их деятельность координировалась таким образом, чтобы полнее удовлетворять потребности рынка.

4. Какова сущность планирования маркетинга товара и стратегического планирования маркетинга?

План маркетинга товара определяет стратегию маркетинга применительно к одному продукту. Разработка плана входит в обязанности менеджера по товару. В плане выявляют возможности для маркетинга товара, устанавливают цели деятельности, определяют целевой сегмент, позиционируют товар для удовлетворения потребностей потребителей и определяют комплекс элементов ценообразования, распределения и рекламы для маркетинга товара. Основой для оценки результатов по товару являются сметы затрат и степень доходности.

В стратегическом плане маркетинга коммерческого подразделения оценивается его товарная номенклатура и определяется направление деятельности СКП путем распределения ресурсов между отдельными товарами. Планы СКП направляют ме-

неджерам компании, которые оценивают комплекс направлений деятельности компании и распределяют ресурсы между коммерческими подразделениями в рамках стратегического плана компании.

5. **Какие стратегические альтернативы имеются у маркетинговых менеджеров на уровне товара и на уровне СКП или компании?**
Стратегические альтернативы, имеющиеся у менеджеров по товару, заключаются в укреплении позиции существующих товаров в представлении потребителей, распространении выпускаемых товаров на новые рыночные сегменты или разработке новых товаров для предложения нынешним потребителям. В каждом случае стратегии сосредоточены на отдельных товарах.

Стратегические альтернативы, имеющиеся у менеджеров подразделения или компании, – это проникновение в новые сферы деятельности. Руководство может рассматривать новые направления на основных рынках компании или принимать решения о приобретении компаний вне своей основной сферы деятельности. Компания может проникать в новые сферы деятельности, разрабатывая новые товары компании или приобретая другие фирмы.

Ключевые термины

План маркетинга
План маркетинга товара
Стратегический план маркетинга
Номенклатура товаров
Стратегическое коммерческое подразделение (СКП)
Менеджер по товару
Менеджер подразделения
Стратегическое окно возможностей
Маркетинговый менеджер компании
Отделение маркетинга товара (ОМТ)
Товарная категория
Расширение товарного ассортимента
Стратегия проникновения на рынок
Стратегия расширения рынка
Стратегия разработки новых товаров
Стратегия роста компании
Статистический контроль технологического процесса

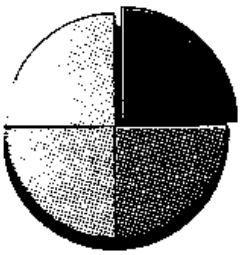
Вопросы

1. Что такое "стратегическое окно возможностей"? Было ли стратегическое окно открытым для предложения "Diet Coke" в 1982 г.? Почему?
2. В чем различие между планом маркетинга товара и стратегическим планом маркетинга? Назовите различия применительно к: а) целям, б) выявлению возможностей, в) стратегиям, г) сущности оценки и контроля.
3. Каковы цели плана маркетинга?
4. Почему "Kodak" в настоящее время в большей степени ориентирована на рынок, чем до 1984 г.? Назовите: а) организационные перемены, б) стратегии, свидетельствующие о большей ориентации на рынок.
5. Какие факторы побудили "Kodak" заняться выпуском батареек? Почему результаты продажи были ниже ожидаемых?
6. Почему важно определить целевой рынок в плане маркетинга товара? Каким образом выявление целевого рынка для фотопленки "Ektar" в виде "состоятельных пожилых представителей поколения "бэби-бумерс" оказало влияние на план маркетинга этого товара?
7. В чем различие между отделением маркетинга товара и стратегическим коммерческим подразделением?
8. Какова цель составления матрицы "СКП/рынок", представленной на рис. 2.5? Какие стратегические решения можно принимать на основе такой матрицы?

9. Чем маркетинговые обязанности менеджера по товару, отвечающего за продажу литиевых батареек "Kodak", отличаются от обязанностей менеджера подразделения потребительских товаров?
10. Чем маркетинговые обязанности менеджера СКП потребительских товаров отличаются от обязанностей маркетингового менеджера компании "Kodak"?
11. План маркетинга товара может предусматривать разработку новых товаров, оживление продаж выпускаемых товаров и расширение ассортимента товаров. Поясните и приведите примеры.
12. Каковы компоненты комплекса маркетинга? Назовите компоненты комплекса маркетинга "Diet Coke".
13. В чем различия между стратегиями разработки новых товаров, проникновения на рынок и расширения рынков? В каких случаях компания, вероятнее всего, станет придерживаться каждой из этих стратегий?

Практикум. Вы руководитель, принимающий решения

1. Маркетинговый менеджер крупной компании, производящей потребительские товары, прочитавший в начале этой главы о переменах в "Kodak", сделал следующее замечание:
   "Компанию нельзя изменить путем лишь ее реорганизации. Структура на основе СКП – это хорошо, но она обязательно приводит к изменению вашего образа мышления. В "Kodak" все еще имеется масса прежних менеджеров, редко вносивших свежие идеи в работу компании до 1984 г. "Kodak" необходима не просто реорганизация, а изменение корпоративной культуры. Что касается меня, то я все еще сомневаюсь в том, действительно ли "Kodak" отказалась от ориентации на производство в пользу ориентации на маркетинг".
   а. Согласны ли вы с приведенным утверждением?
   б. Что, по вашему мнению, имел в виду маркетинговый менеджер под "корпоративной культурой"?
2. Каким образом компания "Kodak" могла бы применить стратегии: а) расширения рынков и б) проникновения на рынок для ассортимента одноразовых камер? Каких действий потребовала бы каждая из этих стратегий? Какую стратегию "Kodak", по всей вероятности, применила бы в первую очередь – проникновение на рынок или расширение рынка? Когда бы она перешла от одной стратегии к другой?
3. Почему возврат "Toyota" на рынок США после неудачи с автомобилем марки "Toyopet" приоткрыл стратегическое окно возможностей для компании?



Глава
3

Планирование маркетинга

ВАША ЗАДАЧА В ГЛАВЕ 3

Изучить:

- *способы разработки фирмой маркетинга нового и существующего товара;*
- *приемы оценки рынка для товара;*
- *стратегические вопросы при выявлении целевого рынка и позиционирование товара;*
- *элементы комплекса маркетинга (реклама, распределение и цена), которые следует использовать для реализации стратегии по товару;*
- *возможности оценки фирмой будущих продаж.*

"Gillette": глобальный план маркетинга бритвы "Sensor"

В 1987 г. "Gillette" находилась на распутье. Она только что успешно отразила попытку "Revlon" скупить ее и находилась в ожидании другой попытки. Но что было еще опаснее, прибыли от продажи основной продукции компании – бритв – сокращались, так как большинство мужчин пользовались одноразовыми бритвами, норма прибыли по которым была намного ниже нормы прибыли от продажи бритв картриджного типа вроде "Gillette" "Trac II" или "Atra". Парадокс заключался в том, что именно "Gillette" создала рынок одноразовых бритв в 1975 г., считая, что этот товар является логическим продолжением ассортимента обычных бритв, и не предполагая, что $^2/_3$ мужчин когда-либо предпочтут одноразовые бритвы. Дурное настроение руководства "Gillette" усугублялось тем, что прекратился рост продаж выпускаемых ею средств для ухода за телом и волосами. И хотя она выпускала товары ведущих марок, такие, как дезодорант "Right Guard" и шампунь "Silkience", прибыли от их продаж разочаровали[1].

Однако компания имела "козырь", суливший ей спасение, – новую бритву, которая к 1987 г. находилась в разработке уже седьмой год. Последней новой маркой бритвы "Gillette", выпущенной ею на рынок в 1977 г., была "Atra". Компания немедленно приступила к ее совершенствованию. В 1980 г. НИОКР принесли результаты: в то время как головка системы "Atra" поворачивалась для приспособления к контуру лица, новая бритва должна была иметь намного более чувствительную систему – два лезвия на пружинках, скользящие по контуру лица так же, как автомобиль с хорошей системой подвески скользит по дорожным ухабам[2].

Компании потребовалось семь лет, чтобы решить ряд технических проблем, главной из которых была разработка лазерной технологии, способной произвести 93 сварочные операции в секунду для соединения двойных лезвий с крошечными пружинками[3]. К 1987 г. подразделение НИОКР компании "Gillette" убедило руководство в возможности массового производства новой бритвы.

Руководство компании приступило к определению ключевых факторов успеха товара – составлению обоснованного *плана маркетинга*. Назвав бритву "Sensor", чтобы подчеркнуть ее способность учитывать контуры лица и скользить по ним, руководство незамедлительно приняло два решения, которые определили план маркетинга и в конечном счете – успех товара на рынке. Во-первых, было решено выпускать "Sensor" исключительно в виде системы с картриджами. В фирме господствовало убеждение, что, поскольку две трети рынка принадлежало одноразовым бритвам, должен существовать одноразовый вариант и "Sensor". Но, по мнению высшего руководства, выпуск одноразового варианта противоречил бы цели компании – попытаться увеличить прибыль, побудив потребителей предпочесть системы с картриджами одноразовым бритвам.

Другое решение было еще более важным. Впервые "Gillette" предлагала новый товар не поэтапно, а во всемирном масштабе. Предполагалось предложить бритву "Sensor" в январе 1990 г. одновременно в 19 странах Северной Америки и Европы. Такое решение "Gillette" не должно удивлять, поскольку 70% прибыли компания получает от заграничных продаж[4]. Кроме того, одноразовые бритвы не пользовались за рубежом такой же популярностью, как в США. Как бы то ни было, "Sensor" за рубежом должна была встретить меньше сопротивления, чем в США.

Руководство приняло еще одно решение, означавшее отход от обычной практики: "Sensor" предполагалось предложить в рамках глобальной стратегии маркетинга. В то время как в прошлом стратегии подвергались варьированию с учетом потребностей потребителей в отдельных странах, "Sensor" предполагалось предложить в продажу без каких-либо модификаций в разных странах и на основе одинакового рекламного обращения. Как сказал один из руководителей, "мы впервые собираемся применить подлинно глобальный подход применительно к одному товару, одной товарной марке, одной рекламной кампании и одной стратегии маркетинга"[5].

"Sensor" была представлена 28 января 1990 г. с помощью трех рекламных объявлений на Суперкубке XXIV по американскому футболу, на которые было израсходовано 3 млн. долл. и которые стали частью кампании по продвижению товара стоимостью в 110 млн. долл. в первый год ее проведения[6]. В рекламе указывались успехи в технологии изготовления бритв, а основная ее тема осталась прежней, использовавшейся еще при выпуске "Atra" : "Gillette" – лучше для мужчины нет". План маркетинга был рассчитан на то, чтобы убедить пользователей "Atra" и "Trac II" перейти на "Sensor", а пользователей одноразовых бритв – переключиться на более совершенную систему, обеспечивающую лучшее качество бритья. В случае прибыльности товара "Gillette" планировала выпустить ряд предметов туалета под маркой "Sensor". Основной целью было вернуть компании былой имидж производителя качественных систем для бритья, который несколько померк в связи с выпуском одноразовых бритв "Gillette".

Что же произошло? "Sensor" оказалась новым товаром, имевшим наибольший успех в истории "Gillette". В 1990 г. компания продала 24 млн. бритв и 350 млн. картриджей, что на 20% превысило поставленную цель. Ее рекламная кампания и связи с общественностью охватили 500 млн. человек во всем мире. Товар определенно ознаменовал собой поворотный момент, на который фирма рассчитывала. Успех "Sensor" основан на добротном товаре, добротном плане маркетинга и глобальном подходе к продвижению товара[7].

ПРОЦЕСС ПЛАНИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГА

Компании необходим план маркетинга для каждого товара. Такой **план маркетинга** определяет применяемые стратегии и требуемые ресурсы. Процесс разработки этих планов именуют планированием маркетинга, и он включает восемь этапов, указанных на рис. 3.1.

Этап 1. Менеджер по товару осуществляет **ситуационный анализ**, т. е. предварительную оценку рынка для товара. Ситуационный анализ определяет: рынок (какие товары будут, по всей вероятности, конкурировать с маркой компании); ключевые характеристики рынка, например остроту конкуренции, необходимые инвестиции, средства распределения товара и стабильность спроса; объем рынка для выявления его потенциала.

Этап 2. Менеджер по товару оценивает маркетинговые возможности товара на основе определения потребностей потребителей, слабых и сильных сторон в конкурентной борьбе и других факторов. Это предполагает маркетинговый анализ как возможностей, так и угроз для товара, его преимуществ и недостатков. **Анализ возможностей/угроз** предполагает наличие информации о конкурентах, потребителях и других аспектах внешней среды для выявления возможностей удовлетворения потребностей потребителей и потенциальных угроз для товара (это внешние по отношению к компании факторы, которые, как правило, находятся вне ее контроля). Оценка сильных и слабых сторон компании определяет, способна ли она воспользоваться возможностями, выявленными руководством. Такой **анализ сильных и слабых сторон** требует информации о ресурсах компании и ее возможностях маркетинга товара. Это внутренние для компании факторы, которые, как правило, подконтрольны ей.

Этап 3. С учетом оценки возможностей маркетинга менеджер по товару формулирует цели в виде заданий по продажам и прибыли. Руководство "Gillette" считало, что реальная цель для бритвы "Sensor" – добиться 7-процентной доли на рынке бритвенных приборов в первый же год. Фактическая же доля составила 9% рынка.

Этап 4. Менеджер по товару формулирует стратегии маркетинга, призванные обеспечить достижение целей. Двумя главными элементами являются определение целевого рынка, т. е. сегмента или сегментов рынка, на которые фирма ориентирует маркетинговую деятельность, и позиционирование товара, т. е. предоставление целевому рынку информации о достоинствах и свойствах товара.

Лидеры рынка, как правило, ориентируются на широкий круг сегментов, охватывающих весь рынок. Так, "Gillette" предлагает свою продукцию на трех главных сегментах рынка бритвенных приборов: одноразовые бритвы "Good News"; системы с картриджами – "Trac II", "Atra", а теперь и "Sensor"; электрические бритвы, в том числе производимая в Германии марка "Braun". Фирмы меньших размеров или пришедшие на рынок позже могут ориентироваться на один его сегмент. Например, "Bic" распространяет свою деятельность на сегмент одноразовых бритв. Стратегии позиционирования товара подчеркивают его преимущества перед товарами конкурентов. Это требует интегрированной стратегии рекламы и сбыта, сконцентрированной на основных потребительских преимуществах товара. "Sensor" была позиционирована как принципиально новая система, обеспечивающая повышенное качество бритья и комфорт. Более того, был создан образ изделия, внушающий представление о качестве и ценности, с целью убедить пользователей в том, что новая система заслуживает дополнительных затрат по сравнению с одноразовыми бритвами и другими системами с картриджами.

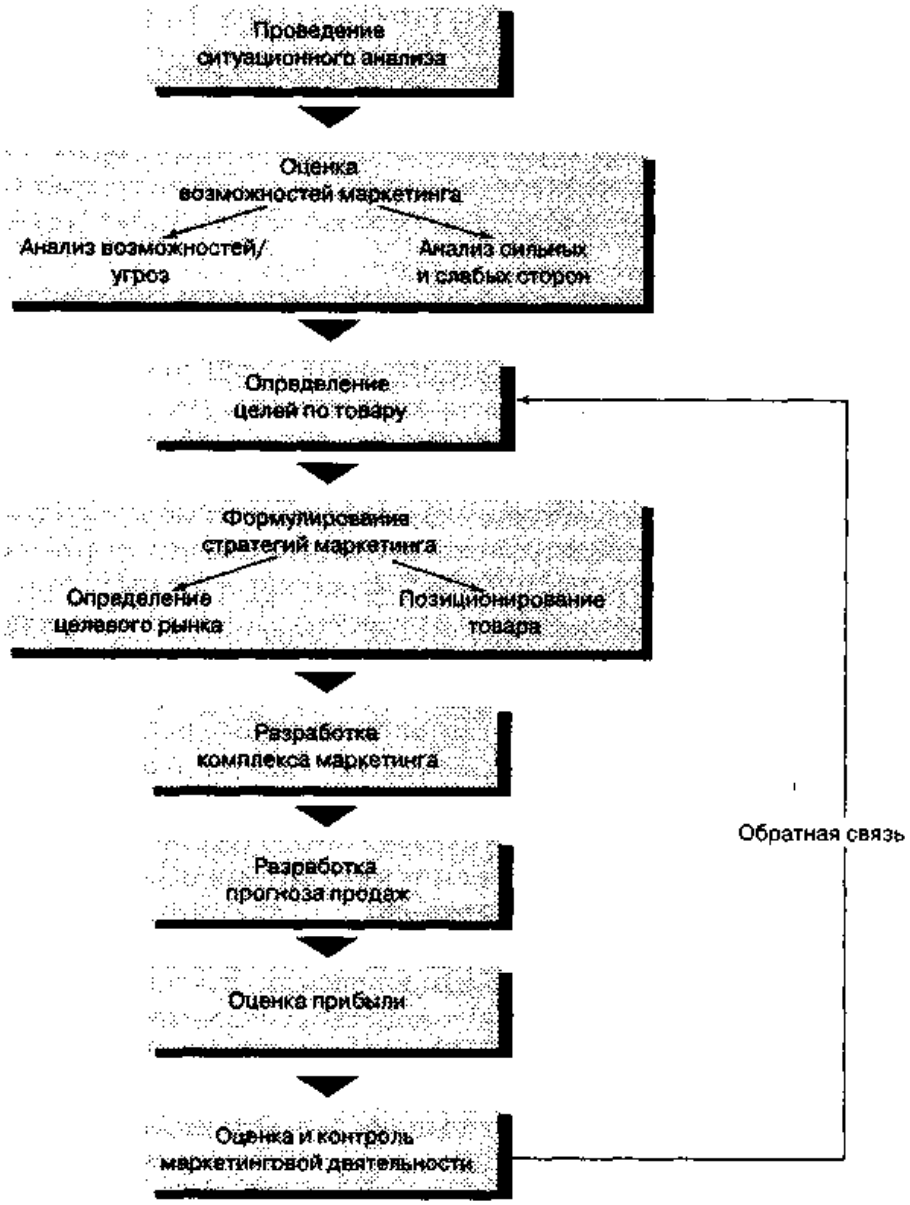


Рис. 3.1. *Процесс планирования маркетинга*

Этап 5. После определения целевого рынка и принятия решения по позиционированию разрабатывается комплекс маркетинга, который включает в себя рекламу, ценообразование и распределение, совместно обеспечивающие позиционирование товара. Одна из важных функций менеджера по товару – составление сметы для учета различных элементов комплекса маркетинга. На основе сметы рассчитывается прибыль от продаж товара.

Комплекс маркетинга "Sensor" предусматривал крупные расходы на рекламу в глобальном масштабе в течение первого года. Компания стремилась продать как можно больше бритв, даже со скидкой, поскольку основной доход она получала от продажи картриджей, а не бритв. В результате в план стимулирования продаж были включены

предоставление купонов со скидками на бритвы и распространение бесплатных бритв на основных рынках. В дальнейшем бритву предполагалось продавать по розничной цене 3,75 долл., а картриджи – в среднем по 75 центов за штуку, что на 25% дороже большинства других картриджных систем. Распределение предполагалось производить через сложившиеся каналы торговли товарами для бритья как в США, так и за рубежом. Важное условие заключалось в том, чтобы снабдить розничную сеть достаточным количеством товара до намеченного на январь 1990 г. начала продажи, с целью удовлетворить спрос, созданный в результате кампании по продвижению товара.

Этап 6. После разработки комплекса маркетинга менеджер по товару составляет *прогноз продаж* на основе предлагаемой стратегии маркетинга. Хотя прогнозы продаж разрабатывают на разных этапах процесса планирования маркетинга, их достоверность повышается, если они составлены на более поздних этапах.

Этап 7. Далее на основе прогнозов доходов от продаж и расходов на маркетинг и других издержек оценивают прибыль.

Этап 8. Заключительный этап – оценка и контроль операций маркетинга. Менеджеры по товару отслеживают результаты, полученные по товару, и вносят коррективы в стратегии позиционирования и комплекс маркетинга, чтобы достичь целей применительно к товару. Ознакомление руководства с полученными результатами по товару может привести к изменению целей.

В последующих разделах главы мы более подробно рассмотрим каждый этап, представленный на рис. 3.1, используя пример разработки в компании "Gillette" плана маркетинга для выхода "Sensor" на рынок бритвенных приборов.

ПРОВЕДЕНИЕ СИТУАЦИОННОГО АНАЛИЗА

Первый этап планирования маркетинга – проведение ситуационного анализа, который, в свою очередь, состоит из четырех этапов: определение рынка для товара, выявление характеристик рынка, установление потенциала рынка и предварительная оценка рынка.

Определение рынка

Фирма должна оценить возможности конкретного рынка. Поэтому на первом этапе планирования маркетинга определяется структура рынка. В главе 1 мы определили рынок как совокупность фактических или потенциальных потребителей ассортимента товаров. В этом смысле мы можем выделить *рынок* сотовых телефонов, видеомагнитофонов или бритв. Однако такого рода определение рынка создает проблему, не отражая потребностей потребителей. Покупатели, определяемые как рынок, характеризуются общим набором потребностей в ассортименте товаров. Общая потребность в сотовых телефонах – мобильная связь; общая потребность в видеомагнитофонах – развлечение на дому; общая потребность в бритвах связана с процессом бритья.

Следовательно, было бы уместнее выявлять рынок на основе потребностей, например в мобильной связи, развлечениях на дому или бритье, а не на основе товарного ассортимента. Если бы "Gillette" рассматривала в качестве рынка бритвы (товар), а не бритье (процесс, отражающий потребность людей), ассортимент ее товаров был бы ограни-

чен и в конечном счете мог устареть. Предположим, что через 20 лет некая компания изобретет маломощное лазерное устройство, способное ежедневно удалять растительность с мужского лица или женских ног без какого-либо риска, усилий или дискомфорта. Компания, определившая свой рынок как бритвы, вскоре лишилась бы своего бизнеса.

Метод "Kodak" при определении рынка затрагивает суть вопроса о выживании компании. Компания определяет свои рынки с учетом потребностей потребителей в обработке изображений (рентгеновских снимков, фотографий и т. д.). Она не связывает свои рынки с видом фотопленки. В противном случае компания оказалась бы связанной с технологией пленки. Учитывая появление беспленочной электронной фотографии, "Kodak" готова переключиться с фотопленки на беспленочную технологию, поскольку она определяет рынки на основе потребностей потребителей, а не товаров.

Ключевой вопрос для менеджера заключается в том, насколько широко определяется рынок. Потребители способны удовлетворять свои потребности в бритье с помощью бритв с картриджами, одноразовых или электрических бритв. Изучая возможность, например, предложить бритву "Sensor", следует ли руководству рассматривать потребителей всех трех товаров как часть рынка или надо определять рынок более узко? "Gillette" выделила рынок *влажного* бритья, включив в него пользователей одноразовых и картриджных бритв и исключив пользователей электрических бритв. Руководство решило, что потребности во влажном и сухом бритье совершенно различны. Пользователей одноразовых бритв можно заинтересовать бритвой картриджного типа, однако пользователя электрических бритв едва ли можно побудить прибегнуть к влажному бритью.

Представления руководства компании о рынке бритвенных приборов отражены на рис 3.2. Предположим, "Gillette" предлагает потребителям определить место приборов для бритья с позиций их взаимозаменяемости и указать преимущества каждого товара. Результаты такого обследования можно представить в виде карты восприятия (см. рис. 3.2). **Карта восприятия** – это наглядное представление сходства между товарами и преимуществ, которые потребители находят в каждом из них. Системы "Trac II" и "Atra" считаются наиболее сходными. Другие картриджные системы воспринимаются как отчасти сходные с "Trac II" и "Atra". Одноразовые и электрические бритвы отличаются от картриджных, однако одноразовые бритвы более сходны с картриджными, чем электробритвы.

Потребители, указывая преимущества тех или иных товаров, применительно к системам картриджного типа называют высокое качество бритья, к одноразовым бритвам – удобство и экономичность, а применительно к электробритвам – отсутствие раздражения кожи. Три основных сегмента рынка бритвенных приборов включают потребителей, которые усматривают в одном из названных преимуществ свою главную потребность при бритье.

Окружности – это три способа определения рынка. Один из них – сосредоточиться исключительно на потребителях картриджных систем, а это означает, что "Sensor" будет конкурировать с "Trac II" и "Atra", а также другими аналогичными товарами (площадь 1 на карте). Такое определение рынка вызывает две проблемы. Во-первых, "Gillette" конкурировала бы сама с собой, так как ей принадлежит бóльшая часть картриджного рынка. Во-вторых, при таком определении рынка игнорируется потенциальная взаимозаменяемость одноразовых и картриджных бритв.

Другое определение – выделение рынка приборов для влажного бритья, т. е. одноразовых и картриджных бритв (площадь 2). Третье определение охватывает все бритвенные приборы (площадь 3). Проблема при этом состоит в том, что заинтересовать пользователей электробритв трудно, поскольку, по их убеждению, влажное бритье раздражает кожу.

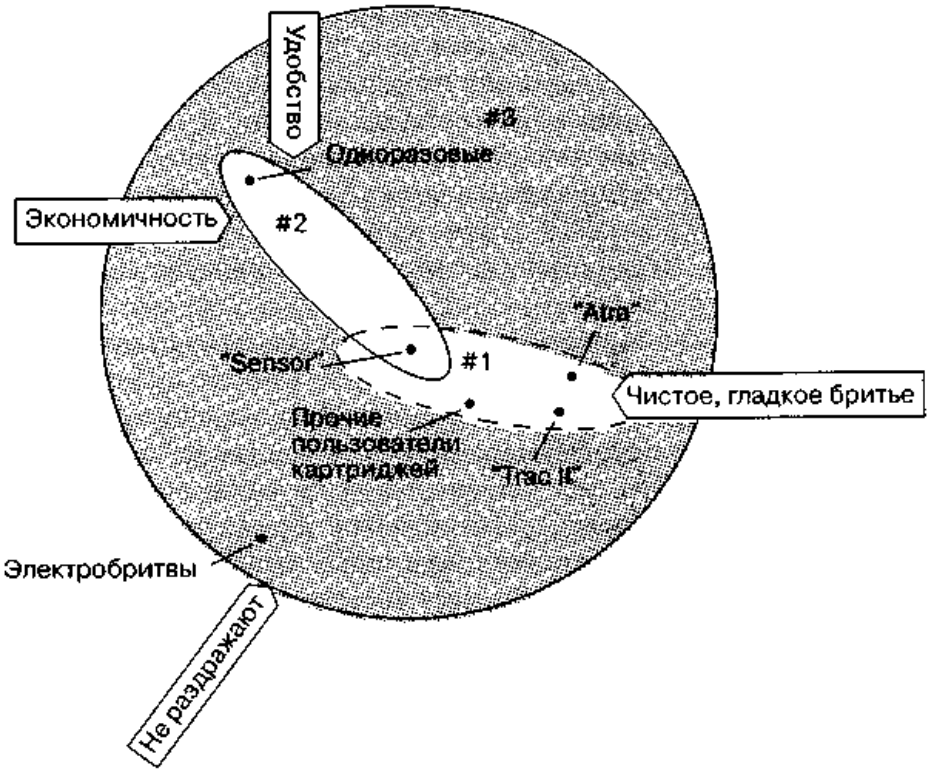


Рис. 3.2. *Карта восприятия рынка бритвенных приборов*

"Gillette" решила определить рынок влажного бритья для "Sensor" (площадь 2). Намерение руководства заключалось в позиционировании "Sensor" на сегмент пересечения рынков одноразовых и картриджных систем, как показано на рис. 3.2.

Выявление характеристик рынка

При выпуске нового или активизации продаж существующего товара фирма должна определить характеристики рынка. Существует семь желательных характеристик рынка:

1. Потенциал, достаточный для роста рынка.
2. Немногочисленность барьеров на пути доступа на рынок (только для новых товаров).
3. Возможности получить преимущества перед конкурентами.
4. Стабильность покупательского спроса.
5. Отсутствие необходимости в значительных капиталовложениях.
6. Хорошие перспективы увеличения доли рынка.
7. Высокая отдача на инвестиции по сравнению с другими рынками.

Чтобы понять, как используются перечисленные критерии, рассмотрим ситуационный анализ, проведенный компанией "General Telephone & Electronics" (GTE) в начале 90-х гг., когда она намеревалась проникнуть на рынок бытовых электроприборов. Сегменты рынка и товары приведены в верхней части табл. 3.1, указывая границы рынка бытовых приборов, каким его определили в GTE.

Как показано в нижней части таблицы, барьеры на пути доступа на рынок значительны в связи с острой конкуренцией и неизбежностью крупных капиталовложений.

К тому же конкуренты были весьма сильны. Если бы фирма вышла на рынок, она столкнулась бы с признанными его лидерами типа "General Electric" и "Whirlpool", не имея шансов для успешной конкуренции с ними, если не считать предложения более низких цен. Но, учитывая высокие затраты выхода на рынок, такая ценовая стратегия была маловероятна. Обескураживали и другие особенности рынка: отрасль уже сложилась, затраты и цены росли, потенциал роста рынка был незначительным, продажи многих товаров не возрастали. Кроме того, спрос носил циклический характер и зависел от жилищного строительства. Неудивительно, что GTE решила воздержаться от выхода на этот рынок.

В то время как ситуационный анализ убедил GTE отказаться от выхода на рынок бытовых приборов, ситуационный анализ, проведенный "Gillette", убедил ее в возможности предложить "Sensor". Перспективы роста рынка были хорошими благодаря возможности заинтересовать пользователей одноразовых бритв, а также "Atra" и "Trac II". Компания "Gillette" могла обеспечить себе конкурентное преимущество, так как "Sensor" гарантировала отличное качество бритья. Имелись благоприятные перспективы увеличения доли "Gillette" на рынке за счет привлечения пользователей одноразовых бритв "Bic" и картриджных бритв "Schick". Бритва "Sensor" обеспечивала также более высокую норму прибыли на инвестиции по сравнению с одноразовыми или другими картриджными системами. Единственным негативным фактором была необходимость крупных инвестиций в НИОКР и производственные мощности, но это можно было также считать положительным явлением, поскольку затрудняло приход на рынок конкурентов.

ТАБЛИЦА 3.1

Ситуационный анализ рынка бытовых приборов, проведенный GTE

ОПРЕДЕЛЕНИЕ РЫНКА

СЕГМЕНТЫ РЫНКА

Дилеры
Подрядчики жилищного строительства
Коммерческие прачечные и стиральные автоматы
Конечные потребители

ТОВАРЫ

Стиральные машины
Посудомоечные машины
Мусоросборники
Плиты
Холодильники

ХАРАКТЕРИСТИКИ РЫНКА

Барьеры на пути доступа: высокие из-за крупных капиталовложений, необходимых для получения экономии, связанной с масштабами производства.
Конкуренция: острая, с увеличением числа товарных знаков, что усиливает конкуренцию.
Лидеры отрасли: крупные фирмы с законченным производственным циклом.
Товары: сложившиеся, различия между отдельными товарами незначительны.
Цена: возрастет с учетом роста затрат на рабочую силу и сырье.
Рост отрасли: медленный; например, применительно к стиральным машинам ежегодный рост составляет 2%.
Спрос: циклический. Зависит от жилищного строительства.

Источник: собственная информация "General Telephone & Electronics".

Оценка потенциала рынка

Третий элемент ситуационного анализа – **потенциал рынка**, т. е. совокупный спрос на ассортимент товаров. Спрос на ассортимент товаров называют **первичным спросом**, например спрос на все бритвенные приборы. Спрос на конкурентную марку – это **избирательный спрос**, например спрос на бритвы "Sensor". Под потенциалом рынка подразумевают первичный спрос.

Существуют два способа измерения потенциала рынка: прямое измерение и оценка рынка. **Прямое измерение** предполагает оценку первичного спроса на основе рыночных факторов, непосредственно связанных с покупками потребителей. К примеру, число бракосочетаний можно использовать в качестве оценки спроса на обручальные кольца. Оценка рынка предполагает определение числа покупателей и числа покупок на основе прошлых продаж или обследований. Какие-либо факторы, тесно связанные с первичным спросом, при этом отсутствуют.

GTE, оценивая рынок крупных бытовых приборов, прибегла к прямому расчету, увязывая новые покупки с логичным рыночным фактором – жилищным строительством. Предположим, GTE исходит из строительства в будущем году 4 млн. единиц жилья, причем каждой из них потребуется стиральная машина. Кроме того, с учетом прошлого опыта GTE исходит из того, что 2 млн. существующих семей, не имеющих стиральных машин, приобретут их. Наконец, GTE должна учесть замену имеющихся стиральных машин. Прошлый опыт показывает, что 10% семей заменят имеющиеся у них стиральные машины в данном году. Если стиральные машины имеются у 60 млн. семей, замена составит 6 млн. штук. Следовательно, совокупный (первичный) спрос составит 12 млн. штук. При средней цене стиральной машины в 400 долл. совокупный потенциал рынка стиральных машин равен 4,8 млрд. долл. (12 000 000 × 400).

"Gillette" использовала оценку рынка для определения его потенциала применительно к лезвиям (картриджам и одноразовым бритвам). Если рыночный фактор не связан со спросом, компания может воспользоваться для оценки потенциала следующей формулой:

$$D = n \times q \times p,$$

где D – совокупный рыночный спрос,
n – число покупателей на рынке,
q – среднее количество покупок в год,
p – цена.

Применяя эту формулу к спросу на бритвенные лезвия, предположим, что "Gillette" оценивает число пользователей лезвий *во всем мире* как 600 млн. мужчин и 100 млн. женщин. В среднем мужчины используют 12 лезвий в год (одно в месяц), каждое из которых стоит 50 центов. Как видно из табл. 3.2, совокупный спрос мужчин на лезвия равен 3,6 млрд. долл. Женщины также используют в среднем по 12 лезвий в год, но их затраты меньше, чем у мужчин (в среднем по 40 центов за лезвие), поскольку они используют в основном одноразовые лезвия. Поэтому потенциал рынка пользователей-женщин равен 480 млн. долл.

Оценки для бритв картриджного типа базируются преимущественно на замене старых бритв. По мнению специалистов компании "Gillette", ежегодно происходит замена примерно 50 млн. бритв, кроме того, 20 млн. бритв покупают те, кто начинает бриться, и те, кто отказывается от одноразовых бритв. При средней цене бритвы картриджного типа в 3,30 долл. потенциал рынка составляет около 230 млн. долл. (см. табл. 3.2).

Следовательно, от совокупного рынка лезвий и бритв получают около 4,3 млрд. долл. А так как свыше 95% этой суммы приходится на лезвия, очевидно, что бóльшую часть прибыли на рынке бритвенных приборов получают от продажи лезвий, а не бритв.

ТАБЛИЦА

Оценка потенциала мирового рынка лезвий и бритв

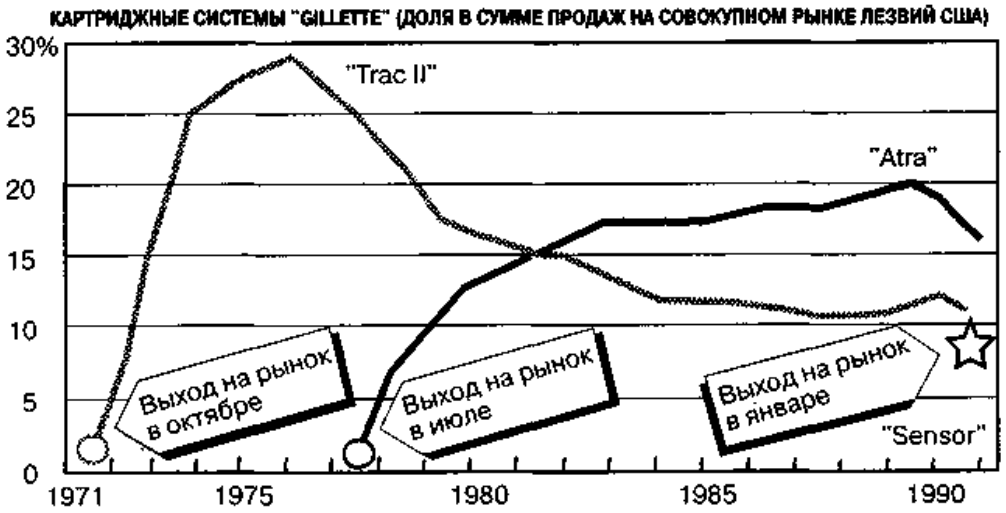
	Число потребителей (n) (в млн.)	×	Среднее количество в год (q)	×	Средняя уплаченная цена (p) (в долл.)	=	Потенциал рынка (D) (в млрд. долл.)
Мужские лезвия	600	×	12	×	0,50	=	3,60
Женские лезвия	100	×	12	×	0,40	=	0,48
Бритвы	50 (замена)	×	1	×	3,30	=	0,23
	20 (новые)						
			Итого потенциал			=	4,31

После определения потенциала рынка менеджер по товару может использовать оценку ожидаемой доли рынка товара для составления предварительного прогноза продаж данной марки (избирательного спроса). Руководство "Gillette" рассчитывало, что "Sensor" получит 7% рынка бритв и лезвий, что означает прогнозируемые продажи в 301 млн. долл. в течение первого года (4,3 млрд. долл. × 0,07). Такой прогноз базируется на розничной цене. Если предположить, что фирма продает посредникам товар по оптовой цене, равной 50% розничной цены, ее выручка с учетом 7-процентной доли рынка составит 150 млн. долл. (301 млн. долл. × 0,5).

Проведение предварительной оценки рынка

Определив рынок и рассчитав его потенциал, менеджер по товару производит предварительную оценку рынка как основу для более строгого анализа возможностей рынка. Проведенная компанией "Gillette" предварительная оценка рынка бритв выявила довольно мрачную картину. Сбыт одноразовых бритв возрастал, увеличившись почти с нуля в 1975 г. до 60% выручки в 1990 г. Средняя цена одноразовой бритвы составляла около 40 центов, тогда как один картридж для бритв "Trac II" или "Atra" стоил примерно 65 центов. В связи с переключением спроса на одноразовые бритвы норма прибыли у "Gillette" снизилась. Кроме того, когда на рынок поступила "Atra", продажи "Trac II" стали сокращаться в результате "каннибализма". **Каннибализм** означает переключение покупателей с одного товара компании на другой без какого-либо чистого прироста продаж. В 1988 г. стали снижаться объемы сбыта "Atra" в связи с ростом продаж одноразовых бритв (см. рис. 3.3).

Перечисленные обстоятельства сделали настоятельным для "Gillette" поиск возможностей на рынке бритвенных приборов. Компании надо было предложить товар, который привлек бы пользователей одноразовых бритв и компенсировал падение продаж "Trac II" и "Atra". Как мы уже знаем, компания действительно располагала новым товаром.



Источник: The Gillette Co. as appeared in "We Had to Change the Playing Field", *Forbes*, February 4, 1991, p. 86.

Рис. 3.3. *Тенденции продаж "Trac II" и "Atra", свидетельствующие о необходимости оживить рынок бритвенных приборов*

ОЦЕНКА МАРКЕТИНГОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

После завершения ситуационного анализа следующим этапом процесса планирования маркетинга являются оценка маркетинговых возможностей и разработка предварительного прогноза продаж. Оценка возможностей предусматривает два элемента: *анализ возможностей/угроз* и *анализ сильных и слабых сторон компании*.

Анализ возможностей/угроз

Анализ возможностей/угроз призван оценить внешнюю среду, выявить области, в которые фирма должна направить ресурсы, и оценить риски, связанные с этими возможностями. Маркетинговые возможности обычно выявляют на основе неудовлетворенных потребностей потребителей, слабых сторон конкурентов, новых технологий и других внешних условий, например более благоприятной обстановки для регулирования и улучшения состояния экономики. Но каждая возможность таит в себе угрозы, например в виде недостаточного покупательского спроса, ответных действий конкурентов, конкурирующих технологий, в силу которых новинка фирмы оказывается устаревшей, или спада в экономике. Перечисленные факторы будут рассмотрены подробнее в главе 4 при обсуждении внешней среды маркетинга как источника возможностей и угроз.

"Gillette", проведя анализ возможностей/угроз для бритвы "Sensor", обнаружила возможности, заложенные в трех главных упомянутых компонентах: внешняя потребность покупателей, конкуренция и технология. Именно технология побудила к оценке возможностей, когда инженеры "Gillette" разработали метод независимой подвески двух лезвий на пружинках. Единственный нерешенный вопрос заключался в том, обеспечит ли новая технология более тщательное бритье. Многочисленные испытания дали поло-

жительные результаты, потребители подтвердили, что система "Sensor" обеспечивает превосходное бритье. Компания решила также, что конкуренты едва ли сумеют скопировать технологию в связи с ее сложностью и связанными с ней затратами. Затраты на создание сложной линии сборки с лазером, а также 17 патентов "Gillette", относящихся к дизайну и производству "Sensor", оградили компанию от непосредственной конкуренции.

Возможности для "Sensor" были связаны еще с двумя факторами. Во-первых, руководство фирмы было твердо убеждено, что новая система для бритья привлечет пользователей одноразовых бритв. Во-вторых, международный рынок таил в себе значительный потенциал получения прибыли в связи с упразднением в 1992 г. торговых барьеров внутри Европейского сообщества 12 стран (ранее известного как Общий рынок). Возможности открывались также в связи с возникновением рыночной экономики в бывших коммунистических странах Восточной Европы и Советском Союзе. Компания "Gillette" могла также рассчитывать на формирующийся средний класс в Латинской Америке, Индии и других странах Азии, в частности на Тайване и в Южной Корее. Названные перемены сулили повышение уровня жизни и располагаемого дохода на многих зарубежных рынках. Например, ориентация на более зажиточных потребителей в Индии позволила "Gillette" повысить свою долю на рынке бритвенных приборов в городах Индии с нуля в 1986 г. до почти 17% в 1990 г.[9]

Однако, как и при многих других оценках внешней среды маркетинга, факторы, предоставляющие возможность, могут таить в себе и угрозу. Когда "Gillette" проводила анализ возможностей/угроз, ее новая технология не была испытана. Затраты на НИОКР в 200 млн. долл. грозили сделать проект экономически невыгодным. Существовала угроза "каннибализма"; иначе говоря, угроза того, что многие новые покупатели "Gillette" будут из числа прежних пользователей "Trac II" и "Atra", а не пользователей одноразовых бритв или конкурирующих картриджных систем. К тому же компания не имела твердых доказательств того, что количество пользователей одноразовых бритв, переключившихся на новую картриджную систему, будет достаточным для прибыльности "Sensor". Кроме того, хотя патенты обеспечивали определенную защиту, не существовало уверенности в том, что конкуренты не сумеют скопировать основные элементы технологии, несколько изменив их, чтобы обойти патентную защиту. Например, компания "Warner Lambert", создатель "Schick", уже израсходовала 50 млн. долл. на разработку новой бритвы "Tracer", которая отдаленно напоминала изделие "Gillette".

Перечисленные возможности и угрозы приведены в левой части табл. 3.3. Таблица отражает более формализованный подход к анализу возможностей/угроз, при котором руководство выявляет общие факторы внешней среды, определяющие возможности и угрозы, – потребности покупателей, появление конкурентов, новые технологии и т. д. и присваивает им баллы. Цель заключается в общей оценке возможностей и определении того, следует ли их реализовать.

Руководство оценило барьеры на пути появления конкуренции очень высоко (10 баллов по 10-балльной шкале), поскольку исходило из того, что конкуренты не сумеют скопировать сложную технологию "Gillette". Руководство также высоко оценило и неудовлетворенные потребности потребителей (8 баллов), так как было убеждено, что новая система "Sensor" удовлетворит потребности значительной части рынка в более качественном бритье.

Далее руководство высоко оценило перспективы роста зарубежных рынков (8 баллов) в отличие от американского рынка (5 баллов), так как за границей одноразовые бритвы не получили такого же широкого распространения, как в США.

ТАБЛИЦА 3.3

Анализ возможностей/угроз и анализ сильных/слабых сторон для бритвы "Sensor" (оценка по 10-балльной шкале)

Анализ возможностей/угроз*		Анализ сильных/слабых сторон**	
1. Барьеры на пути конкуренции	10	1. Опыт управления	10
2. Потребности потребителей	8	2. Распределительная сеть	10
3. Темпы роста внутреннего рынка	5	3. НИОКР	9
4. Темпы роста зарубежных рынков	8	4. Производственные мощности	9
5. Патентная защита	4	5. Финансовые ресурсы	3
Средний балл по 10-балльной шкале	7,0	Средний балл по 10-балльной шкале	8,2
Средний балл при предыдущих анализах "Gillette"	5,5	Средний балл при предыдущих анализах "Gillette"	6,0

* Более высокие баллы означают более благоприятные возможности

** Более высокие баллы означают более прочные позиции

Руководство "Gillette" осознавало, что значительная доля прироста будет обусловлена переключением с существующих марок. Оно было готово смириться с таким "каннибализмом" по двум причинам. Во-первых, прибыли от "Sensor" были выше, чем от "Trac II" или "Atra", поэтому переключение с этих товаров на "Sensor" принесло бы компании более высокую прибыль. Во-вторых, "Schick" был почти готов предложить новый товар – "Tracer". Если бы "Gillette" не предложила рынку бритву "Sensor", потребители "Trac II" и "Atra" могли переключиться на "Tracer". Всегда предпочтительнее предложить существующему потребителю новый товар компании, даже если это означает "каннибализм" выпускаемого товара.

Последний фактор в анализе возможностей/угроз – патентная защита – получил сравнительно низкую оценку (4 балла) в связи с угрозой копирования конкурентами компонентов технологии "Gillette".

Средний балл возможностей рынка по 10-балльной шкале – 7 баллов – выгодно отличался от прежних показателей при предыдущих анализах "Gillette" – 5,5 балла, когда те же критерии были использованы для оценки других возможностей, например выпуска одноразового варианта "Sensor". Следовательно, на основе анализа возможностей/угроз можно сделать вывод, что следует выпускать на рынок бритву "Sensor".

Анализ сильных/слабых сторон

Прежде чем рекомендовать выход на рынок, менеджер должен оценить слабые и сильные стороны компании, чтобы определить ее способность воспользоваться выявленными возможностями. Такой анализ особенно важен, когда компания: 1) впервые выходит на данный рынок, 2) сталкивается с быстрыми изменениями внешних условий, которые могут потребовать переоценки потребности в ресурсах для существующих товаров, или 3) ей угрожает конкуренция.

Такой анализ для бритвы "Sensor" представлен в правой стороне табл. 3.3. Здесь перечислены ресурсы и опыт, необходимые для успеха "Sensor". Будучи лидером на рынке бритвенных приборов с долей, превышающей 60%, компания получила высокую оценку в области управленческого опыта. Она располагает сложившейся распределительной сетью. Кроме того, у нее имеются сильные подразделения НИОКР и достаточные

производственные мощности, поэтому каждый из этих факторов получает по 10 или 9 баллов. Единственная неопределенность связана с финансовыми ресурсами. Так как "Gillette" выкупила свои акции в связи с угрозой поглощения ее другой фирмой и уже затратила 200 млн. долл. на разработку "Sensor", она оказалась в относительно сложном финансовом положении, поэтому последний фактор оценен в 3 балла. Средняя оценка ресурсов компании составила 8,2 балла, что намного выше оценки в 6,0 баллов, полученной при анализе сильных и слабых сторон других возможностей.

Теперь мы можем поместить "Sensor" на матрицу стратегического планирования (см. рис. 3.4), которая повторяет матрицу из предшествующей главы. Результаты анализа возможностей/угроз и анализа сильных/слабых сторон свидетельствуют о том, что бритва "Sensor" находится в области, определяемой в качестве стратегического окна возможностей, и ее следует выводить на рынок.

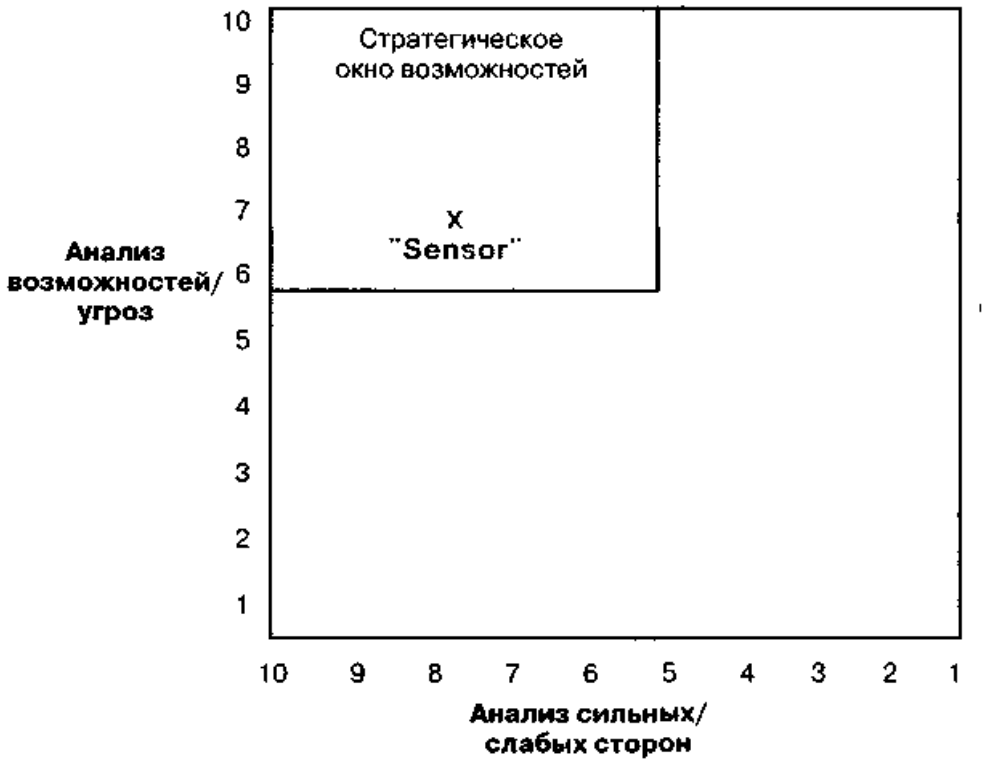


Рис. 3.4. *Стратегическое окно возможностей для "Sensor"*

Предварительный прогноз продаж

Менеджер по товару "Sensor" обязан предпринять еще одно действие, прежде чем рекомендовать выход на рынок, – разработать предварительный прогноз продаж с учетом результатов анализа возможностей/угроз и анализа сильных/слабых сторон. Руководство положительно оценило потенциал сбыта "Sensor", основываясь на выкладках, представленных в табл. 3.3. Таким образом, будет реалистичным предположить, что "Sensor" получит в первый год выхода на рынок долю в 7%, что означает объем продаж в 300 млн. и доход в 150 млн. долл. за первый год. С учетом сказанного менеджер рекомендовал организовать предложение "Sensor" во всемирном масштабе, и планирование выхода на рынок немедленно началось.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ ПО ТОВАРУ

Завершив ситуационный анализ и оценив маркетинговые возможности, менеджер по товару переходит к следующему этапу процесса планирования маркетинга – определению реалистичных целей по товару. План маркетинга может учитывать три вида целей: объем продаж, доля рынка и прибыльность. Возможны и другие цели маркетинга по элементам комплекса маркетинга, т. е. уровень рекламы и распределения, необходимые для достижения целей по объему продаж, доле рынка и прибыли.

Объем продаж

Цели относительно объема продаж зависят от оценки компанией возможностей. С учетом благоприятной оценки потенциала бритвы "Sensor" в смысле привлечения к ней внимания пользователей "Trac II" и "Atra" и пользователей одноразовых бритв руководство "Gillette" посчитало реальной целью продать в первый год 20 млн. бритв и 300 млн. лезвий. Компания планировала продавать бритвы "Sensor" по розничной цене 3,75 долл., а картриджи – по 75 центов за штуку. Это обеспечивало объем продаж в 300 млн. долл. по розничным ценам (3,75 долл. × 20 млн. + 0,75 × 300 млн.), из которых "Gillette" получит 150 млн. долл. (50% продаж в розницу).

Доля рынка

Цели относительно доли рынка тесно связаны с заданиями по продажам. Некоторые фирмы сначала устанавливают цель относительно объема продаж, а затем определяют, обеспечивает ли полученная доля рынка достаточно прочные позиции в конкуренции. Цель в 300 млн. долл. по розничным ценам обеспечивает примерную долю в 7% рынка бритвенных приборов (совокупный потенциал рынка равен 4,3 млрд. долл.). И наоборот, фирмы могут сначала определить цель относительно доли рынка, а затем оценивать продажу. "Gillette" могла в качестве предпосылки успеха определить цель в виде 7-процентной доли рынка, а затем рассчитать объем продаж, необходимый для достижения поставленной цели.

Прибыльность

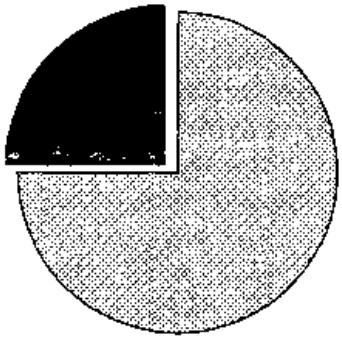
Третью цель применительно к товару – прибыльность – чаще всего рассматривают как **рентабельность инвестиций** (РИ), которая рассчитывается путем деления чистой прибыли на инвестиции. Разумной основой для установления задания по РИ может стать сравнение с РИ по другому товару при альтернативных инвестициях.

Предположим, руководство "Gillette" решает, что может инвестировать деньги, которые планирует затратить на "Sensor", в высокодоходные облигации, приносящие доход 9% в год. Тогда разумное задание по РИ для "Sensor" должно составлять 10%. Способны ли объем розничных продаж в 300 млн. долл. и рыночная доля в 7% обеспечить такой уровень РИ? Если не способны, то цели относительно продаж и прибыли противоречивы. В этом случае "Gillette" должна решить, следует ли ей довольствоваться более низкой РИ, обеспечиваемой 300 млн. долл. продаж, или же она реально может увеличить продажи для достижения требуемой прибыльности.

ЭТИЧЕСКИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА

Ахиллесова пята американских компаний — планирование на краткосрочный период

Готовность "Gillette" вложить 200 млн. долл. в течение 10 лет в связанные с "Sensor" НИОКР свидетельствует о долгосрочном подходе к планированию, которого зачастую не придерживаются американские компании. Основная критика в адрес плановиков маркетинга связана с тем, что они часто ограничиваются краткосрочным подходом, ориентированным на квартальные результаты по имеющимся товарам и услугам, и забывают о выявлении долгосрочных возможностей.



Так, до 1980 г. менеджеры компании "Avon" по косметическим товарам и предметам личной гигиены, полагались на краткосрочную прибыль, получаемую от существующей системы доставки товаров на дом. Лишь немногие из них рекомендовали изменить эту систему в целях увеличения продаж на рабочих местах, учитывая растущую долю работающих женщин. Однако это потребовало бы более долгосрочного подхода к планированию для адаптации к изменившимся условиям. Высшее же руководство больше было заинтересовано в сохранении доходов и прибыли в краткосрочном аспекте.

Существует веская причина ориентации многих американских компаний на краткосрочные результаты. Многие крупные компании принадлежат акционерам, перед которыми руководство фирмы должно ежеквартально отчитываться о выручке и прибыли. Нередко возникает противоречие: вложения в исследования и разработки рассчитаны на перспективу, а руководству необходимо отчитаться перед акционерами компании за краткосрочные результаты. Большинство акционеров не вкладывают средства в компанию в расчете на длительный период, а предпочитают видеть немедленный результат. Иногда такой краткосрочный подход обусловливает неверное, а воз-

Комплекс маркетинга

План маркетинга должен также установить цели для элементов комплекса маркетинга, включая распределение, рекламу и цену. Эти цели создают предпосылки для выполнения заданий по продажам, доле рынка и прибыли. Например, "Gillette" может поставить задачу, чтобы в течение шести месяцев после поступления "Sensor" на рынок о бритве знали 80% мужчин старше 18 лет. Компания рассматривает эту задачу как минимальное условие для достижения в первый год объема продаж в 300 млн. долл. Далее она может поставить цель обеспечить распределение "Sensor" в 95% аптек и 80% супермаркетов.

ЭТИЧЕСКИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА

можно, и неэтичное поведение высшего руководства. К примеру, бывший президент "Standard Brands" похвалялся ростом доходов компании в течение 20 лет. Но он умалчивал о том, что обеспечивал каждый год лишь небольшой прирост, который можно было превзойти в следующем году. Акционеры одобряли его стратегию, цена акций "Standard Brands" росла.

Как же разрешить противоречие между долго- и краткосрочными целями плана? Никто еще не дал готового ответа. Поучителен пример "Gillette". Компания готова была вложить средства в НИОКР, так как ей нужно было оживить рынок бритвенных приборов и она была твердо убеждена, что сделает это за счет бритвы "Sensor". Однако 10-летний процесс разработки едва не стоил компании ее независимости. Крупные инвестиции в сочетании с трудностями на рынке в связи с ростом популярности одноразовых бритв ослабили финансовое положение компании и сделали ее объектом внимания фирм, желающих купить ее, в чем их поддерживали недовольные акционеры. "Gillette" выжила лишь потому, что выкупила обратно крупные пакеты собственных акций. В результате нынешнее руководство способно продолжать работу с "Sensor".

Опыт "Gillette" свидетельствует, что наилучший способ избавиться от ахиллесовой пяты американских компаний – это заняться процессом планирования, который гарантирует, что компания сможет выявить будущие возможности. Но при этом руководство должно также обеспечить получение достаточного краткосрочного дохода или же компания, подобно "Gillette", рискует попасть в другие руки.

Вопросы: Этично ли для компании манипулировать своими доходами для удовлетворения акционеров? В чем заключается противоречие между долго- и краткосрочными аспектами планирования маркетинга? Каким образом инвестиции "Gillette" в "Sensor" отражают указанное противоречие?

Источники: *"The New American Century"* (New York: Fortune magazine, 1991), pp. 12–28; Bryan Burroughs and John Helyar, *"Barbarians at the Gates"* (New York: Harper Perennial, 1990), p. 17; and "Is Short-Term Really the American Way", *Industry Week*, June 5, 1989, pp. 12–15 and 18.

ФОРМУЛИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ МАРКЕТИНГА

Следующий этап планирования маркетинга после определения целей по товару – формулирование стратегии маркетинга, т. е. основного подхода, которого будет придерживаться компания, чтобы побудить потребителей покупать товар. Формулирование стратегии маркетинга предполагает выявление целевого рынка и позиционирование товара. Целевой рынок и стратегия позиционирования определяют элементы комплекса маркетинга, предназначенные для реализации этой стратегии.

Выявление целевого рынка

Целевой рынок – это сегмент рынка, который фирма стремится привлечь с помощью маркетинговой деятельности.

Как упоминалось в главе 1, сегмент рынка – это группа потребителей со сходными потребностями, которую можно выявить и которой можно предложить определенный товар или ассортимент товаров. Стратегия маркетинга разрабатывается с целью информировать целевой рынок о достоинствах товара.

На рис. 3.5 приведены три сегмента рынка бритвенных приборов, первоначально представленные на рис. 3.2: один сегмент рынка предпочитает высокое качество бритья; другой – удобство и экономичность, третий – отсутствие раздражения кожи. Названные три сегмента определены как часть рынка бритвенных приборов для мужчин, рынок для женщин показан отдельно. Каждый целевой сегмент подразделяется на отечественный и международный рынки с учетом возможных различий в предложении "Sensor" в США и за рубежом. Например, учитывая, что за рубежом пользователей одноразовых бритв гораздо меньше, чем в США, с этим сегментом не будут связывать основные возможности для "Sensor".

На рис. 3.5 приведены также два демографических сегмента: сегмент "чистое, гладкое бритье" в США подразделен на лиц в возрасте от 45 лет и лиц до 45 лет, так как, согласно исследованиям "Gillette", первая возрастная группа демонстрирует значительно бóльшую приверженность товарам компании[10]. Эта группа гораздо больше ценит "Gillette" за высокое качество бритья, чем лица до 45 лет. "Gillette" считает целевыми оба сегмента, но осознает, что лиц до 45 лет сложнее будет побудить к покупке. Видимо, подобного деления на зарубежных рынках не существует, так как "Gillette" является лидером рынка независимо от возраста потребителей.

Сегменты на рис. 3.5 представляют весь рынок бритвенных приборов. Первый вопрос, на который руководство компании должно ответить, – какую часть рынка оно выбирает. "Gillette" решила выбрать пользователей картриджей в США и за рубежом и пользователей одноразовых бритв преимущественно на североамериканском рынке. Поскольку компания в основном была ориентирована на сегмент, предпочитающий качественное, т. е. "чистое, гладкое бритье", было очевидно, что это достоинство бритвы "Sensor" следует прежде всего подчеркивать в кампании ее продвижения. Принципиальный вопрос, который "Gillette" следовало рассмотреть, – следует ли разрабатывать кампании продвижения товара в США отдельно для сегмента после 45 лет и сегмента до 45 лет.

Другой стратегический вопрос, обусловленный матрицей "товар/рынок", заключался в том, следует ли компании расширять рынок, выходя за рамки основного сегмента. В качестве возможного второго сегмента на рис. 3.5 указаны зарубежные пользователи одноразовых бритв как вторичный рынок, поскольку эти бритвы популярны в некоторых европейских странах. Таким вторичным рынком могли бы быть женщины – пользователи бритв в США и за границей. Хотя большинство женщин пользуются одноразовыми бритвами, некоторых из них можно было заинтересовать новой системой, обеспечивающей более качественное бритье ног.

Третий стратегический вопрос состоит в том, что должна делать компания, – проводить маркетинг одного товара на всем рынке, одного товара отдельным сегментам или разных товаров конкретным сегментам. Если "Gillette" начнет ориентироваться на женщин, то она, вероятно, будет придерживаться последней стратегии – разработки отдельного товара для этого сегмента. Логическое расширение ассортимента "Sensor"

заключалось бы в предложении той же бреющей головки, но смонтированной на более тонкой рукоятке, приспособленной к потребностям женщин. Это изделие было бы ориентировано на женщин, использующих картриджные системы. "Prodigy" – информационный компьютерный канал, предложенный фирмой "Sears", – представляет одну систему для всех потребителей, однако рекламные объявления она ориентирует на различные сегменты рынка. Рекламные объявления ориентированы на представителей поколения "бэби-бумерс", имеющих детей, семьи с двумя работающими супругами и зажиточные семьи.

ТОВАРЫ	СЕГМЕНТЫ РЫНКА									
	МУЖЧИНЫ								ЖЕНЩИНЫ	
	Чистое, гладкое бритье			Экономичность, удобство		Отсутствие раздражения кожи			США	Зарубежные страны
	США		Зарубежные страны	США	Зарубежные страны	США	Зарубежные страны			
	после 45 лет	до 45 лет								
Картриджи	*	*	*							
Одноразовые бритвы				*	#				#	#
Электробритвы										

* – основной рынок
\# – вторичный рынок

Рис. 3.5. *Сегменты рынка бритвенных приборов: матрица "товар/рынок"*

Если компания решает расширить ассортимент, например выпустив бритвы для женщин, возникает четвертый вопрос: следует ли сразу ориентироваться на многие сегменты, предлагая полный ассортимент, или сначала предложить главному сегменту основной товар, а затем разработать дополнительный ассортимент для вторичных рынков. "Gillette" сначала ориентирует "Sensor" на основные рынки, а затем рассматривает ассортимент для вторичных рынков.

Позиционирование товара

После определения целевого рынка менеджер по товару должен разработать стратегию информирования целевого рынка о достоинствах товара. Связь между выявлением целевого рынка и позиционированием товара можно показать на примере рынка легкого пива. Первой маркой легкого пива была "Gablingers", выпущенная фирмой "Rheingold". Пиво было предназначено потребителям, следящим за своим весом, и позиционировалось как низкокалорийная альтернатива обычному пиву. Однако подобное позиционирование товара обрекло его на неудачу, поскольку большинство любителей пива избегают напоминаний о диете.

"Miller" усмотрела возможность предложить пиво, которое считалось бы легким, а не низкокалорийным. Компания определила свой рынок – рынок заядлых любителей пива, рабочих – "синих воротничков", многие из которых хотели бы следить за своим весом, но избегали напоминаний об этом. "Miller" заинтересовала эту категорию покупателей легким пивом, рекламируя его с помощью спортсменов-атлетов, в частности Dick Butkus. Определение целевого рынка и позиционирование товара были тесно увязаны, так как большинство заядлых любителей пива хотели иметь более легкую альтернативу обычному пиву.

Из рис. 3.6 следует, что менеджеры имеют возможность использовать два основных вида позиционирования товара – потребительское и конкурентное. При потребительском позиционировании основное внимание обращают на потребительские преимущества и характеристики товара. Конкурентное позиционирование – это информация о достоинствах товара в сопоставлении с конкурирующими товарами.

Потребительское позиционирование

На рис. 3.6 показано, что достоинства товара можно демонстрировать путем информирования, создания образа товара или использования их комбинаций. Чисто информационное позиционирование предполагает детальную информацию о товаре. Позиционирование посредством создания образа товара позволяет потребителю увидеть в товаре почти любое желаемое достоинство, так как в этом случае используется не конкретная, а общая информация, которая может быть истолкована разными людьми по-разному.



Рис. 3.6. *Стратегии позиционирования товара*

Автомобильные компании использовали информационное образное позиционирование. Реклама "Lincoln" носит преимущественно информационный характер. В ней "Continental" позиционируется как оптимальный семейный автомобиль с перечислением конкретных достоинств тормозного устройства и двигателя. "Toyota" использует образный подход. Реклама "Corolla" мало что сообщает об особенностях автомобиля. Утверждение "Более 15 млн. счастливых воспоминаний" можно истолковать по-разному. Но независимо от толкования цель заключалась в создании благоприятного впечатления об автомобиле.

Позиционирование бритвы "Sensor", предпринятое "Gillette", было преимущественно образным, но имело информационную основу. Товарный знак, дизайн, упаковка

и реклама – все это должно было вызвать ощущение ценности и качества. Наименование "Gillette" на упаковке стало более броским, а бритва приобрела округлые, стильные очертания, которые усиливали ощущение высокого качества. В рекламе "Sensor" демонстрировались различные стороны жизни мужчины – отношения с детьми, занятия спортом и т. д. Как сказал менеджер, ответственный за рекламную кампанию, "каждый мужчина может выбрать то, что ему нравится"[11], подразумевая, что рекламные объявления можно истолковывать по-разному, но общий знаменатель – качество товара – присутствует во всех объявлениях. Реклама содержала информацию, равно как и образ товара, информируя о сути новой системы для бритья. Стратегия позиционирования, избранная "Gillette", была одинаковой во всем мире, причем изделие одновременно было представлено в 19 странах.

Конкурентное позиционирование

После утверждения товара на рынке и обострения конкуренции многие компании переключаются на конкурентное позиционирование, при котором подчеркивается превосходство товара над продукцией конкурентов или используется реклама, основанная на сопоставлении товаров. При использовании сопоставительной рекламы непосредственно называют конкурента. Рекламируя междугородные переговоры, MCI указывает собственные преимущества в сопоставлении с услугами AT & T – лидера рынка.

Опасность конкурентного позиционирования в том, что потребитель может перепутать рекламируемую марку с упоминаемым товаром конкурента. Когда SOS сравнивает себя с "Brillo", потребители могут запомнить "Brillo" и приписать достоинства ей, а не SOS.

Стратегии позиционирования

В результате конкуренции, изменения технологии или действия другого фактора позиции товара на рынке иногда ослабевают и его следует перепозиционировать. Например, фирма "7-Up" позиционировала одноименный безалкогольный напиток как лишенный кофеина, используя лозунг "Никогда не было, никогда не будет". Цель компании заключалась в том, чтобы утвердиться в нише покупателей безалкогольных напитков, заботящихся о своем здоровье, которой пренебрегли гиганты-производители "cola". Быстрота, с которой "Pepsi" и "Coke" расширили свой ассортимент за счет напитков без кофеина, поразила "7-Up". Компания лишилась уникальной позиции. В результате она попыталась позиционировать "7-Up" как альтернативу "не кола" напиткам "Pepsi" и "Coke", объединив тему "без кофеина" с более ранней темой "не кола".

РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА

Следующий этап процесса планирования маркетинга после определения его стратегии – разработка комплекса маркетинга, включающего стратегии товара, рекламы, распределения и ценообразования, которые могли бы эффективно позиционировать товар на целевой рынок.

Для этого требуется предпринять три действия. Первое – определение элементов комплекса маркетинга; второе – выяснение реакции потребителей на комплекс маркетинга, т. е. на предлагаемый уровень цен, рекламу, стратегии личной продажи и стимулирование продаж; третье – определение сметы для комплекса маркетинга, т. е. количество денег, которое будет израсходовано на рекламу, стимулирование продаж, личную продажу и распределение.

Определение элементов комплекса маркетинга

В главе 1 говорилось, что элементы комплекса маркетинга часто называют "четыре Р": *product* (товар), *place* (место), *promotion* (продвижение) и *price* (цена).

Товар

Товар – это главный элемент комплекса маркетинга. Он включает в себя характеристики товара, упаковку и послепродажное обслуживание. В случае с "Sensor" основными решениями по товару были монтирование двух лезвий на крошечных пружинках, дизайн и упаковка бритвы.

Место

Место подразумевает предпринимаемые компанией действия с целью обеспечить доставку товара определенной целевой группе, в требуемые место и время. "Gillette" использует собственный торговый персонал для продажи продукции крупным сетям продовольственных магазинов и аптек. Торговый персонал осуществляет продажу оптовикам, которые затем поставляют товар небольшим продовольственным магазинам и аптекам. Оптовики незаменимы в системе распределения "Gillette", поскольку продавать товар непосредственно небольшим магазинам для компании было бы неэкономично.

Важным элементом стратегии распределения являются скидки, предоставляемые компанией ее розничным и оптовым торговцам с целью побудить их хранить и активно продавать товар. Многие продовольственные компании перечисляют крупным сетям магазинов определенные суммы – так называемые *стартовые скидки*, чтобы побудить их поместить новый товар на полки магазина. Изготовители предоставляют магазинам скидки на покрытие расходов на местную рекламу их товаров. Например, некоторые компании, подобные "Ford", согласны взять на себя долю рекламных расходов местных дилеров.

Продвижение

Тактику, применяемую компанией для информирования о позиционировании товара, обобщенно называют *продвижением*. Она включает в себя четыре главных элемента: реклама, стимулирование продаж, связи с общественностью и личные продажи, которые часто называют **комплексом продвижения** в рамках более широкого понятия "комплекс маркетинга".

Хотя каждый из этих элементов следует разрабатывать отдельно, важно, чтобы они интегрировались в план маркетинга. Например, в плане необходимо предусмотреть, чтобы товар был доступен покупателям до начала рекламной кампании. Реклама товара до начала его распределения вызовет недовольство потребителей. Важно также, чтобы рек-

лама соответствовала уровню цен. Несколько лет назад была предпринята попытка создать имидж дешевого пива с использованием в качестве символа охоты на лис. Этот имидж был непонятен работникам физического труда, которые являлись целевым рынком этого пива. Точно так же уровень цен должен соответствовать качеству продукта. Более высокие цены подразумевают более высокое качество товара. Но если потребители платят более высокую цену, а качество товара обманывает их ожидания, продажи, вероятнее всего, снизятся.

Комплекс продвижения бритвы "Sensor" фирма "Gillette" построила на глобальной рекламной кампании, на которую в 1990 г. было израсходовано 100 млн. долл. Основная тема – "Gillette" – лучше для мужчины нет" – была задумана с целью внушить представление о достоинствах бритвы в сочетании с изображением весьма эмоциональных сторон повседневной жизни мужчины. Всемирная рекламная кампания "Gillette" была организована ее рекламным агентством BBDO. Реклама проводилась одновременно с кампанией по связям с общественностью, в рамках которой "Sensor" упоминалась в ряде телевизионных шоу от "The CBS Evening News" до "The Tonight Show"[12]. В ходе кампании продвижения стоимостью 8 млн. долл. купоны был разосланы 5 млн. мужчин, а бесплатные образцы – пользователям конкурирующих товаров. Все эти мероприятия были по времени скоординированы с рекламой.

Цена

Четвертым элементом комплекса маркетинга является *цена*. Следует ли продавать "Sensor" по более высокой цене, чем другие системы картриджного типа, предполагая, что потребители, восприняв "Sensor" как усовершенствованную систему для бритья, будут склонны платить больше? Такая стратегия ценообразования известна как *стратегия снимания сливок*. Она приносит высокий доход, но таит в себе опасность конкуренции. Может быть, "Sensor" надо продавать по цене, сопоставимой с ценами аналогичных систем, или даже по более низкой цене? Такая стратегия, известная как *стратегия проникновения на рынок*, означает попытку получить как можно бóльшую долю рынка и не допустить прихода на него конкурентов. Хотя эта тактика способна отпугнуть конкурентов, она может не принести доход, достаточный для возмещения высоких затрат на разработку в период вывода товара на рынок.

"Gillette" избрала стратегию снятия сливок, установив розничную цену бритвы в 3,75 долл., а лезвий – 0,75 центов. Эти цены почти на 20% превышали цены систем картриджного типа. Руководство было убеждено, что потребители распознают преимущества "Sensor" и будут готовы платить более высокую цену. Учитывая, что разработка изделия обошлась в 200 млн. долл., риск быстрого появления конкурента был невелик. Кроме того, "Gillette" не могла бы рассчитывать на возмещение этих расходов в течение приемлемого времени, если бы использовала стратегию проникновения на рынок.

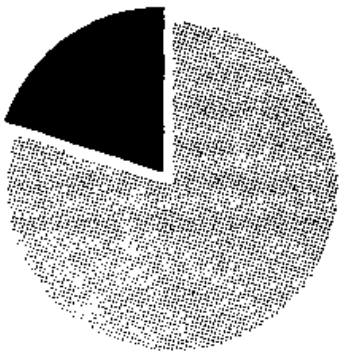
Определение реакции потребителей на комплекс маркетинга

План маркетинга должен предусматривать опробование альтернативных стратегий комплекса маркетинга с целью определить наиболее эффективную из них. Товары следует испытывать, чтобы выбрать окончательную форму их предложения на рынке. Менеджеры могут проверить идею товара, произведя опрос потребителей, прежде чем компания понесет производственные затраты. Компания может выпустить опытные образцы

ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

Комплекс маркетинга для к "Sensor": переход от локальной к глобальной стратегии

Предложение "Sensor" ознаменовало собой отступление "Gillette" от тактики, применяемой компанией к международным рынкам. До 1990 г. "Gillette" осуществляла маркетинг товаров с учетом условий каждой страны. Например, при маркетинге "Atra" за рубежом компания разрешала менеджерам по товару в каждой стране разрабатывать план рекламы, учитывающей национальные пристрастия и обычаи. Рекламная кампания в Германии могла подчеркивать достоинства подвижной головки бритвы, которая следует контурам лица, тогда как в Италии – реакцию жены, восторгающейся гладко выбритым лицом мужа. Могла различаться и упаковка в зависимости от привычек и вкусов населения страны, однако все стратегии подлежали одобрению главной конторы компании в США.



Предлагая "Sensor", компания "Gillette" полностью отказалась от локальных стратегий. Осуществлялся маркетинг глобальной марки на основе стандартизованной стратегии. Реклама на 26 языках началась одновременно в 19 странах. С учетом некоторых особенностей стран допускались незначительные вариации – так, мужчины играли в футбол в рекламе, размещенной в Европе, и в американский футбол – в рекламе, размещенной в США. Главная же тема – "Gillette" – лучше для мужчины нет" – была одинаковой, а несущественные модификации объяснялись особенностями языка страны, в которой проводилась рекламная кампания. (Буквальный перевод французского варианта главной темы – "Совершенство, мужской стиль.") Позиционирование было одинаковым во всех странах: эмоциональные изображения повседневной жизни мужчины, увязанные с сообщением, что он заслуживает самого лучшего – "Sensor". Кампания продвижения стоимостью в 110 млн. долл. сделала возможным появление всемирной товарной марки.

Что же побудило "Gillette" перейти от локальной к глобальной стратегии применительно к "Sensor"? В середине 80-х гг. международные компании организовали дискуссию о том, следует ли проводить маркетинг товаров на более стандартизованной основе во всемирном масштабе. До этого времени существовала убежденность, что ори-

и проверить реакцию на них потребителей. Применительно к упакованным продуктам возможны испытания на дому или контролируемые тесты в помещении компании. Когда разработка товара близка к завершению, варианты товара можно оценить на пробных рынках, прежде чем они поступят в продажу в общенациональном масштабе.

Другие элементы комплекса маркетинга также подлежат испытанию до их применения в условиях рынка. Так, "Gillette" имела возможность испытать альтернативные кампании – чисто информационную кампанию, подчеркивающую особенности товара; кампанию, ориентированную лишь на образ, который внушает благоприятное восприятие изделия; сочетание обеих кампаний. Следует также испытать цены с целью определить

ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

ентация на потребителя предполагает приспособление товара к потребностям и обычаям потребителей разных стран. Однако локальные стратегии кампаний маркетинга для отдельных стран оказывались неэкономичными. Глобальные стратегии обеспечивали экономию, обусловленную масштабами производства и рекламы, благодаря единым требованиям к производству и разработке одинаковых рекламных объявлений для всех стран.

Специалисты указывали на возросшее сходство потребностей потребителей как на основное условие использования глобальных стратегий. Усилению сходства способствовало телевидение, знакомящее потребителей всего мира с одними и теми же марками товаров, причудами и модами. Пользуясь более экономичным средством транспорта, многие потребители путешествуют по всему миру, знакомясь с разнообразными товарами. В настоящее время тинэйджеры в Париже, Токио и Нью-Йорке, вероятно, имеют больше общего между собой, чем с более пожилыми согражданами.

Руководство "Gillette" обсуждало тот же вопрос: "Следует ли начать маркетинг глобальных марок или продолжать придерживаться в стратегиях маркетинга ориентации на местные условия?" Это можно было проверить на примере "Sensor". Более пристальная оценка рынка бритвенных приборов позволила сделать вывод об одинаковом отношении во всем мире к процессу бритья. Лишь немногим мужчинам нравится скрести бритвой свое лицо по утрам, но большинство делают это, по выражению сотрудника "Gillette", лишь потому, что считают: "Если я не выбрит, то выгляжу, как бродяга". Кроме того, бритье можно рассматривать и как эмоциональный аспект, ибо оно вызывает у мужчин чувство собственного достоинства.

Довода об одинаковом отношении к процессу бритья во всех странах было достаточно, чтобы убедить руководство "Gillette" предложить рынку первую глобальную марку – "Sensor". Результаты более чем оправдали ожидания компании.

Вопросы: Какова причина применения компанией "Gillette" локальной стратегии по отношению к международным рынкам до 1990 г.? Что побудило компанию предложить "Sensor" как глобальную марку?

Источники: "Gillette Sensor: Global Innovation in Technology and Marketing", *Marketing Review*, March 1991, pp. 16 and 29; and "Global Lather", *Forbes*, February 5, 1990, pp. 146 and 148.

результаты продаж при различных уровнях цен. Так же можно проверить различные варианты продвижения на различных рынках, чтобы определить реакцию на них потребителей.

Определение сметы для комплекса маркетинга

Третий этап разработки комплекса маркетинга – составление сметы, определяющей как совокупные расходы на маркетинг, так и затраты по каждому элементу комплекса маркетинга. Например, фирма, планирующая рекламу в различных средствах информации,

должна установить расходы на рекламу как часть сметы маркетинга, распределив их между телевидением, газетами, журналами и т. д. Она должна также определить смету на стимулирование продаж, выделив деньги на раздачу купонов, выставки в магазинах и стимулирование торговли. Сметы требуется составлять для личных продаж, распределения и разработки товара.

При этом используют два подхода: "сверху вниз" и "снизу вверх". При методе "*сверху вниз*" менеджер по товару прежде всего устанавливает общую смету, определяя сумму расходов на маркетинг, необходимых для достижения намеченных целей по продажам. Затем сумму распределяют между различными элементами комплекса маркетинга. Менеджер по товару "Sensor" мог установить, что для выпуска товара и достижения цели по доходу в сумме 150 млн. долл. в 1990 г. смета на маркетинг составит 120 млн. долл. Затем эти 120 млн. следует распределить между разработкой товара, его продвижением и распределением. Сумма в 120 млн. долл. была определена путем оценки уровня затрат, необходимых для достижения целей в области продаж и прибыли.

В отличие от метода "сверху вниз" при использовании метода "*снизу вверх*" сначала определяют, какие элементы комплекса маркетинга необходимы для реализации стратегии по товару, а затем оценивают смету маркетинга как сумму затрат на разработку товара, рекламу, стимулирование продаж и распределение. Требуемые расходы на маркетинг вычитают из расчетной выручки от продаж, чтобы установить, достигаются ли цели по прибыли. Если цели не достигаются, руководство должно либо сократить расходы на маркетинг, либо отказаться от товара.

Метод "снизу вверх" применяют чаще, так как смету маркетинга подсчитать легче. Однако он может привести к чрезмерно высоким оценкам расходов на маркетинг, поскольку каждый элемент комплекса маркетинга оценивается отдельно. Менеджеры по рекламе, распределению и продажам могут быть заинтересованы в завышении оценок расходов на соответствующие функции. Кроме того, может быть затруднена интеграция элементов комплекса маркетинга. Преимущество метода "сверху вниз" состоит в том, что при его использовании вначале рассматривают общую сумму сметы, полученную на основании оценки продаж, поэтому легче предупредить завышение затрат на маркетинг.

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ПРОДАЖ

Следующий этап процесса планирования маркетинга – прогнозирование продаж. В то время как при оценке потенциала рынка определяется совокупный спрос на ассортимент товаров (*первичный спрос*), **прогноз продаж** оценивает спрос на конкретную марку товара (*избирательный спрос*). Прогноз продаж зависит от маркетинговой деятельности, которую фирма планирует в наступающем году. Прогноз продаж выражается в денежных или натуральных единицах и служит основой для оценки прибыли, получаемой в результате стратегий маркетинга.

Методы прогнозирования продаж варьируют по степени сложности от простейших (на основе суждений руководства) до наиболее сложных (на базе статистических моделей). Прогнозы продаж могут также основываться одновременно на мнениях торговых работников, данных о прошлых продажах, опросах покупателей относительно их намерений и пробном маркетинге.

Суждения руководства

Прогнозы продаж часто основываются на суждениях руководства компании. Исследованием установлено, что 96% опрошенных компаний использовали при прогнозировании ту или иную форму оценочных суждений[14]. Однако лишь некоторые компании полагались исключительно на суждения руководства – многие прибегали также к анализу данных за несколько лет или опросам потребителей.

Примером прогнозирования продаж на основе суждений руководства является **метод Delphi**, при котором группа экспертов пытается добиться согласия об ожидаемом объеме продаж. Нескольким экспертам предлагают дать собственные оценки с письменным обоснованием. Прогнозы обобщают и возвращают экспертам с просьбой сделать повторный прогноз. Как правило, согласие возникает после трех или четырех подобных действий на основе свободного обмена информацией.

Другой оценочный метод – **метод на основе ожидаемой величины**, при котором менеджерам предлагают оценить вероятность того или иного явления (появления новой технологии, прихода на рынок в течение года главного конкурента компании, нехватки сырья и др.) и предсказать в зависимости от этого результаты продаж. Затем менеджеры взвешивают оценки продаж с учетом вероятности наступления события и получают прогноз применительно к товару.

Обобщение мнений торговых работников

Иногда руководство основывает прогнозы на мнениях торговых работников, суммируя оценки продаж на их территориях, чтобы получить общий прогноз продаж. Этот метод чаще применяют в отраслях, где опыт торгового работника важен для привлечения потребителя. Торговый работник, продающий сложные товары производственного назначения или потребительские товары длительного пользования, обычно лучше знает своих покупателей и лучше подготовлен к тому, чтобы сделать верную оценку будущих продаж.

Тем не менее многие торговые работники, вероятно, пристрастны в своих оценках, и лишь немногие из них имеют время и склонность проводить исследования, необходимые для точной оценки. Поэтому фирмы обычно сочетают оценки продаж, производимые торговым персоналом, с другими методами прогнозирования.

Данные о прошлых продажах

Если товар находился в продаже на протяжении времени, достаточного для формирования тенденции продаж, один из наиболее практических подходов к прогнозированию состоит в экстраполяции этой тенденции на будущее. Но это, однако, предполагает, что изменения внешней среды не повлияют на выявленные тенденции.

Такое допущение может быть оправданно в стабильной отрасли, однако возможны изменения внешних условий, которые внесут коррективы в сложившиеся тенденции. До начала сумасшествия по поводу здоровья спрос на кукурузное масло находился на одном и том же уровне. Однако после того как американская публика узнала о ценности ненасыщенных жиров, внезапно продажи этого невзрачного продукта резко взлетели выше намеченной линии тренда.

Простейший подход при использовании прошлых данных заключается в прогнозировании постоянного процента прироста, если темп роста продажи был устойчивым.

Например, если продажи за последние пять лет возрастали в год на 10%, то прогноз на следующий год можно определить как 1,1 продаж текущего года. Более сложный подход основан на применении анализа динамических рядов, при котором темп роста продаж определяют статистическими методами и проецируют на будущий период.

Еще один подход к прогнозированию на основе прошлых данных основан на применении исторической аналогии, когда результаты прошлых продаж одного товара используют для прогноза продаж аналогичного нового товара. Так, данные о прошлых продажах автомобильных телефонов можно использовать для оценки темпов роста применительно к сотовым телефонам. Или данные продаж бритв "Trac II" и "Atra" можно использовать для прогноза продаж "Sensor". Такой метод наиболее надежен, когда новый товар весьма сходен с прежними. Но между новым товаром и прежними изделиями могут быть различия. Так, если исключительно полагаться на данные об автомобильных телефонах, прогнозируя сбыт сотовых телефонов, можно ошибиться вследствие различий в простоте пользования, четкости приема и цене.

Несмотря на недостатки исторических методов прогнозирования, опрос показал, что 60% компаний используют эти методы[15].

Обследования покупательских намерений потребителей

К обследованиям намерений потребителей в части покупок товаров компании обычно прибегают при составлении прогнозов продаж. Прежде чем предложить товар в широкую продажу, компания может испытать его прототипы, выяснив у потребителей намерения относительно покупки этого товара. Исследования показали, что доля потребителей, определенно заявляющих о своем намерении купить товар, позволяет достаточно точно судить о будущей доле товара на рынке.

Некоторые фирмы с многочисленным товарным ассортиментом имеют группы потребителей, которые регулярно заполняют опросные анкеты относительно своих намерений в части покупок. "General Electric" имеет такую группу на протяжении многих лет. У потребителей выясняли их намерения относительно приобретения крупных бытовых электроприборов – холодильников, стиральных машин и т. д. Это позволяет компании прогнозировать спрос на свои марки с учетом оценок ее доли на рынке каждого вида приборов.

При использовании прогнозов, основанных на покупательских намерениях, возникает некоторая проблема: намерения менее точно предсказывают будущие продажи более дорогих изделий, поскольку потребители не всегда реализуют их в силу того, что личные факторы могут вынудить потребителя отложить покупку или изменить свои планы. В ходе одного обследования, проведенного в 50-е гг., были выяснены намерения потребителей относительно покупок автомобилей, а затем прослежено, сделаны ли покупки. Купили автомобиль 63% опрошенных, намеревавшихся сделать покупку, и 29% тех, кто не планировал покупку. В настоящее время намерения являются еще менее надежным показателем будущих продаж, особенно более дорогих товаров, в связи с экономической неопределенностью, обусловленной спадами в экономике в начале 80-х и 90-х гг.

Пробный маркетинг

Риск, который возникает при прогнозировании продаж, основанном на намерениях потребителей, побудил многие компании предпринять дополнительные действия в виде

предложения товара на пробных рынках до вывода в продажу в общенациональном масштабе. В этом случае менеджеры полагаются на реальное, а не предполагаемое поведение потребителей при составлении прогнозов продаж.

Пробные районы выбирают с учетом того, чтобы они отражали условия на рынке страны в целом. Если есть уверенность в этом, то надежный прогноз продаж можно получить путем умножения продаж на пробных рынках на коэффициент, соответствующий населению страны. Например, если пробный рынок составляет $^1/_{20}$ общенационального рынка, результаты продаж, умноженные на 20, дадут искомый прогноз. Однако пробные районы редко адекватны общенациональному рынку. Поэтому при распространении показателей продаж в пробных районах на всю страну необходимы некоторые коррективы.

Предположим, что для "Sensor" компания "Gillette" выбрала пять пробных рынков – Сиэтл, Сан-Диего, Миннеаполис, Даллас и Бостон. Но доля "Gillette" на этих рынках равна 55%, а доля на общенациональном рынке – 63%. В этом случае компания скорректирует полученные показатели в сторону увеличения, чтобы полнее отразить предпочтения потребителей в стране в целом.

Статистические модели

Недостатки прогнозов на основе прошлых данных и суждений менеджеров заставили некоторые компании разработать для прогнозов продаж статистические модели. Существует два вида статистических моделей: вероятностные и детерминированные. **Вероятностные модели** на основе прошлого поведения потребителей оценивают вероятность будущих покупок. Например, если потребитель купил одну и ту же марку четыре раза подряд, вероятность того, что он еще раз приобретет ту же марку, составит 95%. Несмотря на пользу вероятностных моделей, они не учитывают такие изменения внешних факторов, как новая технология или агрессивное ценообразование конкурентов, которые могут привести к изменениям даже устоявшегося покупательского поведения потребителей.

Детерминированные модели для предсказания продаж или доли рынка используют переменные величины, например расходы на рекламу, уровень цен, предоставление купонов и т. д. Детерминированная модель может выдать прогноз о доле товара на рынке и объеме продаж в случае, если на рекламу и стимулирование продаж будет израсходована некоторая сумма, установлена определенная цена и компания обеспечивает требуемый уровень распределения. При изменении этих элементов комплекса маркетинга модель выдает другие показатели доли рынка и объемов продаж.

Значение детерминированных моделей состоит в том, что это единственный метод прогнозирования продаж, который обеспечивает руководство компании как диагностической, так и прогностической информацией.

ОЦЕНКИ ПРИБЫЛИ

Прогнозы продаж обеспечивают основу для следующего этапа планирования маркетинга – оценки прибыли от товара. При оценке прибыли следует учитывать и затраты на маркетинг товара. Оценки издержек получают на основе расчетных затрат на разработку, производство и маркетинг товара. Выручка от продажи "Sensor" для первого (1990)

года в сумме 150 млн. долл. основана на прогнозе продаж 20 млн. бритв и 300 млн. картриджей. Но суммарные затраты руководство оценило в 198 млн. долл., что означало ожидаемый убыток в 1990 г. в сумме 48 млн. долл. Убытки в таких размерах нельзя считать необычными при выпуске нового товара, требующего крупных затрат на НИОКР. На следующий год "Gillette" планировала 20-процентное увеличение выручки и сокращение затрат на производство и маркетинг, что обеспечивало ожидаемую прибыль в 40 млн. долл. Руководство "Gillette" рассчитывает, что "Sensor" будет приносить прибыль и после 1991 г., пока не будет предложена новая система для бритья.

ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ

Заключительный этап планирования маркетинга – текущая оценка и контроль. После выполнения плана маркетинга менеджер по товару оценивает фактические результаты по товару, в частности эффективность комплекса маркетинга, в течение первого года, и эти данные служат базой для планового цикла на следующий год. Это отображено стрелкой обратной связи от оценки и контроля к целям по товару (см. рис. 3.1).

Если продажи ниже ожидаемых, менеджер по товару должен определить необходимые действия для исправления ситуации. Часто требуется изменить рекламу, продвижение, цену или распределение. Но прежде чем прибегнуть к корректировкам, необходимы данные, указывающие, каким образом эти изменения улучшают результаты продаж.

Иногда неспособность добиться целей по продажам и прибыли требует более основательных изменений, чем корректировки комплекса маркетинга. Например, возможно, руководство неправильно оценило потребности потребителей или реакцию конкурентов. В таких случаях необходимы серьезные изменения в позиционировании товара или определении целевого рынка. Руководство должно быть также готово изъять товар из продажи, как бы это ни было болезненно.

Контроль осуществляет менеджер по товару, который наблюдает за издержками маркетинга с целью удержать их в пределах сметы. Следует предусмотреть достаточную гибкость, чтобы расходы на рекламу и продвижение можно было увеличить в случае необходимости – к примеру, если усиление активности конкурентов требует увеличения числа бесплатно предоставляемых купонов или если требуется большее стимулирование торговли, чтобы убедить торговую сеть принять новый товар, – без существенного превышения общей сметы расходов.

Как уже отмечалось, в 1990 г. продажи "Sensor" превзошли ожидания – было продано 24 млн. бритв и 350 млн. картриджей[16]. Такие объемы продаж обеспечили выручку на 20% выше расчетной, а это означало, что изделие оказалось почти прибыльным уже в первый год выхода на рынок.

Интересно, что успех "Sensor" породил некоторые проблемы контроля. Компания "Gillette" не смогла удовлетворить неожиданно высокий спрос на товар. Первоначальная реклама и сообщения в средствах информации вызвали такую осведомленность о товаре и интерес к нему, что многие магазины быстро исчерпали его запас. Компания увеличила производственные мощности и отложила продажу "Sensor" в Испании и Италии, чтобы пополнить запасы товара в США[17]. Она приостановила также дальнейшее расходование средств на рекламу, учитывая высокий уровень осведомленности населения о товаре, достигнутый к январю 1990 г.

Опыт "Gillette" свидетельствует о том, что контроль необходим не только в то время, когда продажи ниже запланированных, но и когда они превысили ожидаемые результаты. Компания обязана быстро отреагировать на всплеск спроса на новый товар.

РЕЗЮМЕ

1. **Каким образом фирма разрабатывает план маркетинга для нового или существующего товара?**
   Под руководством менеджера по товару следует:
   - провести ситуационный анализ для оценки рынка для товара;
   - оценить возможности и угрозы, связанные с маркетингом товара, а также сильные и слабые стороны компании на рынке;
   - определить цели по товару на основе анализа возможностей/угроз и анализа сильных/слабых сторон;
   - выявить целевой рынок для товара и сформулировать стратегию позиционирования товара для обеспечения потребностей целевого рынка;
   - разработать комплекс маркетинга для реализации стратегии по товару;
   - сделать прогноз продаж и первоначальные оценки прибыли;
   - произвести оценку и контроль маркетинговой деятельности.
2. **Как следует выявлять рынок для товара?**
   Менеджер по товару должен прежде всего выявить рынок для товара, что предполагает установление потребностей потребителей и товаров, которые, по мнению потребителей, удовлетворяют эти потребности. Далее следует определить характеристики рынка на основе таких критериев, как рост спроса, капиталовложения, а также потенциальная прибыльность, являющихся показателями привлекательности рынка. Затем оценивают общий потенциал рынка. При этом можно использовать непосредственный расчет, если рыночные факторы непосредственно коррелируют со спросом. В противном случае потенциал рынка определяют с учетом предполагаемого числа покупателей, среднего размера покупки и цены.
3. **Каковы стратегические вопросы выбора целевого рынка и позиционирования товара?**
   План должен установить, предназначен ли товар всему рынку или же его определенным сегментам. Кроме того, план определяет, возможно ли расширение целевого рынка, и в случае положительного ответа – на какие сегменты необходимо направить усилия в будущем. План определяет также стратегию позиционирования товара, т. е. следует ли применять потребительское позиционирование – образное и/или информационное – или конкурентное позиционирование.
4. **Какой комплекс элементов маркетинга – рекламы, распределения и цены – следует использовать для реализации стратегии по товару?**
   План маркетинга должен определить элементы комплекса маркетинга, т. е. характеристики товара; комплекс средств его продвижения, который включает рекламу, продвижение и план продаж; план распределения, предусматривающий каналы распределения и поддержку торговли; стратегии установления и изменения цен. Менеджер по товару должен составить смету расходов на маркетинг и распределить расходы между элементами комплекса маркетинга.

5. Как фирма может оценить будущие продажи?
Будущие продажи зависят от потенциала рынка и планируемой фирмой стратегии маркетинга. Методами прогнозирования продаж являются: 1) экстраполяция прошлых объемов продаж, 2) оценка руководства, 3) анализ намерений потребителей, 4) модели маркетинга.

Ключевые термины

План маркетинга
Ситуационный анализ
Карта восприятия
Потенциал рынка
Первичный спрос
Избирательный спрос
Метод прямого подсчета
Метод оценки рынка
"Каннибализм"
Рентабельность инвестиций (ROI)
Стратегия маркетинга
Целевой рынок
Сопоставительная реклама
Комплекс продвижения
Прогноз продаж
Метод Delphi
Метод ожидаемого значения
Анализ динамических рядов
Историческая аналогия
Вероятностные модели
Детерминированные модели

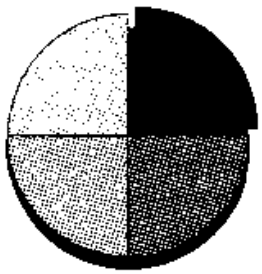
Вопросы

1. Назовите важнейшие этапы процесса планирования маркетинга товара. Почему вы считаете, что:
   а) ситуационный анализ – это первый этап процесса?
   б) ситуационный анализ и выявление возможности предшествуют установлению целей по товару?
2. Примените модель планирования маркетинга (см. рис. 3.1) для объяснения:
   а) перепозиционирования мотоциклов "Harley-Davidson" (глава 1);
   б) решения "Kodak" предложить одноразовые фотокамеры в Японии (глава 2).
   В каждом из этих случаев каковы были: а) внешние возможности и угрозы, б) способности компании выйти на рынок, в) целевой рынок товара, г) общая стратегия позиционирования, д) ключевые элементы комплекса маркетинга?
3. Две компании, выпускающие сотовые телефоны, по-разному определяют рынок. Одна определяет его как "мобильную связь", а другая – как "сотовые телефоны".
   а. В чем различия между указанными определениями рынка?
   б. Каковы последствия каждого из определений с точки зрения оценки возможностей маркетинга, конкуренции и целевого рынка?
   в. Какое определение, по вашему мнению, более полезно с точки зрения планирования маркетинга? Почему?
4. Где "Gillette" следовало установить границы рынка для "Sensor", учитывая рис. 3.2? Почему?
5. Используйте семь критериев, приведенных на с. 69, для оценки привлекательности рынка для "Sensor".
6. Каким образом "Procter & Gamble" может прибегнуть к *прямому счету* для оценки потенциала рынка одноразовых памперсов? Каким образом "Eagle Snack Foods" может осуществить *оценку рынка* для выяснения потенциала рынка картофельных чипсов? Приведите примеры того и другого метода.
7. Что такое "каннибализм продукции"? Некоторые могли бы утверждать, что "Sensor" не следовало предлагать, так как большая часть продаж будет происходить за счет пользователей "Trac II" и "Actra", и эти продажи не будут означать чистого прироста продаж для "Gillette". В чем ошибочность таких рассуждений?
8. В чем могут состоять различия в анализе возможностей/угроз маркетинга товара в США и маркетинга товара на мировом рынке?
9. В главе названы четыре стратегических вопроса, связанных с выявлением целевого рынка. Как они применимы к выпуску в продажу "Sensor"?

10. Каковы цели информационного, образного и конкурентного позиционирования товара? Приведите примеры каждого вида позиционирования.
11. Каждая из перечисленных ниже компаний пытается спрогнозировать продажи одного или нескольких своих товаров. Какой из приведенных в главе методов прогнозирования вы бы порекомендовали в каждом случае? Почему?
    а. Фирма, которая добилась устойчивых темпов прироста продаж за последние десять лет.
    б. Компания на весьма неустойчивом рынке товаров производственного назначения, контролируемом несколькими крупными фирмами.
    в. Компания, выпускающая потребительские товары, которая часто опробует новые предметы ухода за волосами и личной гигиены.
    г. Компания, выпускающая товары производственного назначения, которая выявила четкую зависимость объема продаж от цены и кампании по продвижению товара.
    д. Компания, предлагающая новый диетический напиток, сходный с предложенным ею несколько лет назад.

Практикум. Вы руководитель, принимающий решения

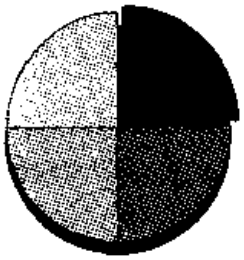
1. Руководителя небольшой электронной фирмы попросили высказаться по поводу содержания этой главы. В частности, он заявил:
   "Знаете, мы делаем бóльшую часть того, о чем вы здесь говорите, – ситуационный анализ, анализ возможностей/угроз, анализ сильных/слабых сторон, выявление целевых рынков и т. д. Но вам следует понять несколько вещей. Во-первых, мы их так не называем. "Ситуационный анализ" – это наш исходный обзор с целью оценки потенциала рынка для нового товара. "Анализ возможностей/угроз" – это попытка взвесить доводы "за" и "против" нового товара. Под анализом сильных/слабых сторон мы понимаем постановку вопроса "Что нам нужно, чтобы выйти на рынок?" Во-вторых, как вы уже, очевидно, догадались, мы не прибегаем к таким формализованным подходам, на которые вы ссылаетесь в своей главе. Иногда планированием занимаюсь я один, обходя фирму и держа анализ возможностей/угроз в своей голове".
   а. Свидетельствуют ли замечания этого руководителя о том, что процесс планирования маркетинга, приведенный на рис. 3.1, не представляет интереса для малых фирм?
   б. В чем недостаток метода, при котором руководитель "обходит фирму и держит анализ возможностей/угроз в своей голове"?
2. Руководитель высказал еще одно замечание:
   "Если вы слишком увлекаетесь формализованным процессом планирования, это может подорвать дух предпринимательства и новаторства в вашей фирме. А именно этот дух обеспечит выживание компании в ближайшие 50 лет!"
   а. Согласны ли вы с таким утверждением?
   б. Существует ли опасность излишней структуризации и формализации процесса планирования маркетинга?



ЧАСТЬ II

Выявление возможностей маркетинга

Выявление возможностей маркетинга – одна из наиболее важных задач маркетингового менеджера, так как возможности определяют, маркетингом каких товаров фирма будет заниматься, и сферу ее деятельности. Способность фирмы оценивать внешнюю среду и выявлять возможности во многом определяет ее прибыльность. Поскольку определение возможностей маркетинга предполагает анализ маркетинговой среды, в главе 4 рассмотрены социальные, технологические, экологические и правовые аспекты маркетинга. В главе 5 говорится о выявлении возможностей на международных рынках. Американские компании сталкиваются со все более острой иностранной конкуренцией в США и стремятся изыскать возможности на зарубежных рынках. Наконец, в главе 6 внимание сосредоточено на одном из наиболее важных источников возможностей маркетинга – конкурентном преимуществе. Большинство фирм функционирует в конкурентной среде и должны стремиться к получению преимуществ перед конкурентами, более полно удовлетворяя потребности потребителей.



Глава
4

Возможности маркетинга в динамичной среде

ВАША ЗАДАЧА В ГЛАВЕ 4

Изучить:

- *причины возникновения возможностей и угроз в маркетинговой среде;*
- *методы систематического наблюдения компаниями за изменениями во внешней среде для разработки более удачных стратегий маркетинга;*
- *основные тенденции во внешней среде — социальные, технологические, экономические, правовые и регулирующие, — которые будут определять возможности маркетинга в 90-е гг.*

"McDonald's" – способна ли компания справиться с изменениями внешней среды

В начале 90-х гг. компания "McDonald's" утратила доминирующее положение. В связи со снижением оборота среднего ресторана на 3%, а операционного дохода на 7% фирма была вынуждена повысить цены, чтобы получить хотя бы минимальную прибыль[1]. Почему? Потому что потребители выступили против предлагаемого ею меню и корпоративной философии.

Будучи на протяжении длительного времени символом стремления американцев к быстрому обслуживанию, "McDonald's" позволила себе игнорировать давних потребителей, которые стали больше внимания уделять своему здоровью и экологическим проблемам. В результате те, кто вырос, питаясь под "золотыми арками" – эмблемой фирмы, – перестали пользоваться ее услугами, а некогда гордый ее имидж оказался подорванным в связи с выступлениями групп защитников природы. В конце 80-х гг. "McDonald's" подвергалась критике за использование пластиковой упаковки, изготовление жирных гамбургеров и предложение недостаточно питательного меню. Политику компании яростно критиковали, например, представители Фонда защиты окружающей среды, отстаивающие интересы потребителей. Как заметил один из аналитиков, "в ближайшие несколько лет главной темой станет "Мак-борьба"[2]. Это довольно ироничное предсказание для компании, основатель которой, Ray Kroc, был фанатиком чистоты и вначале предлагал своим филиалам убирать мусор в радиусе двух кварталов от них.

Компания "McDonald's", которая никогда не отличалась быстротой реакции, превращает угрозу в возможности. Сеть ресторанов, которая получала 7,30 долл. из каждых 100 долл., расходуемых американцами на рестораны быстрого обслуживания, превращается в поборника здоровой пищи и охраны окружающей среды[3]. Перемены начались в 1987 г., когда компания предложила поставщикам снизить вес таких предметов, как полимерная тара. Забота об экологии стала темой ее годового отчета за 1989 г.; эта забота была подчеркнута также тем, что отчет был напечатан на бумаге, полученной в результате переработки макулатуры. Чтобы усилить впечатление, "McDonald's" начала выделять 100 млн. долл. в год на приобретение вторичных материалов для строительства и переоборудования ресторанов фирмы. (В дополнение к 60 млн. долл., которые "McDonald's" уже затратила на переработку отходов.)

Приурочив объявление ко Дню Земли 1990 г., "McDonald's" назвала программу "Мак-вторсырье США" и зарезервировала рекламу в деловых изданиях с указанием номера телефона, по которому могли бесплатно звонить поставщики вторичных материалов[4]. Компания отказалась также от говяжьего жира в пользу 100-процентного растительного масла, стала предлагать в меню булочки с отрубями и йогурт с низким содержанием жира[5], поместила в ресторанах информацию о продуктах и начала предлагать посетителям опробовать низкокалорийные блюда[6]. Но, несмотря на это, к началу 90-х гг. "McDonald's" все еще не удалось вернуть утраченное доверие основных потребителей, которых она потеряла и которые продолжали обвинять ее в нарушении экологических норм и отсутствии приверженности к здоровому питанию.

Тогда "McDonald's" предприняла решительную контратаку, используя связи с общественностью. В ноябре 1990 г. компания объявила, что отказывается от полистироловой упаковки, которая длительное время служила мишенью для критиков, утверждавших, что громоздкие пластиковые контейнеры перегружают драгоценные площади свалок[7]. Буквально несколько дней спустя фирма объявила о выпуске в продажу гамбургера со сниженным на 91% содержанием жира, впоследствии названного "McLean Deluxe"[8]. И внезапно "McDonald's" стали рассматривать как компанию, которая находится в авангарде экологического движения.

Что же произошло? "McDonald's" превратила угрозу в возможность. Ее президент Edward Rensi сформировал отдел по экологическим вопросам, целью которого стало изменение общественного мнения о фирме. Первыми действиями отдела было вступление в Фонд защиты окружающей среды в рамках рабочей группы для изучения вопросов использования полистирола и введение экологических дисциплин в программу учебного центра компании[9]. Компания прибегла к помощи рекламного агентства в Нью-Йорке, которое должно было широко оповестить о переменах в философии компании[10].

В 1991 г. эта деятельность стала приносить дивиденды. Согласно результатам опроса, проведенного "Advertising Age" совместно с организацией Gallup, по мнению 67% респондентов, "McDonald's" либо "очень озабочена", либо "отчасти озабочена" проблемами окружающей среды. Рейтинг "Burger King" был на 10 процентных пунктов ниже[11].

Но было бы наивно рассчитывать на то, что "McDonald's" полностью отказалась от политики, проводимой ранее. Хотя компания сняла с продажи "McDLT", содержавший 500 калорий и 57% жира, она продолжала рекламировать "McJordan" – гамбургер с сыром, соусом для жаркого и копченым беконом весом в четверть фунта, содержащий 520 калорий и 50% жира[12].

Как заявил один из руководителей компании, "кетчуп у нас в крови"[13].

ВОЗМОЖНОСТИ И УГРОЗЫ В МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЕ

В главе 1 маркетинговая среда охарактеризована как внешние силы, которые являются источником возможностей для маркетинга и получения прибыли. Как показывает пример с "McDonald's", эти силы могут также таить в себе и угрозу. Но внешние силы, как правило, находятся вне сферы контроля компании. Фирмы пытаются *адаптироваться* к меняющимся внешним условиям, но редко могут *контролировать их*. "McDonald's" не в состоянии приостановить процесс старения своих потребителей и их возрастающую озабоченность проблемами здоровья. Но, адаптируясь к новым условиям, она все больше проникается заботой о здоровье и экологии. Тем самым "McDonald's" пытается превратить угрозу в возможность.

Возможность не всегда выявляется при противостоянии угрозе. Чаще фирмы выявляют окна возможностей, основываясь на некоторой тенденции во внешней среде. В то время как тенденция проявления большей заботы о здоровье и здоровом питании сулила "McDonald's" неприятности, для "Kellogg" она означала возможность разработки питательных готовых завтраков для взрослых. В подобных ситуациях маркетинговая организация либо пытается превратить угрозу в возможность ("McDonald's"), либо стремится использовать возможность ("Kellogg") с помощью сил, которые она *способна* контролировать, – стратегий маркетинга.

Взаимодействие между контролируемыми стратегиями маркетинга и неконтролируемыми внешними силами приведено на рис. 4.1. Маркетинговая организация должна

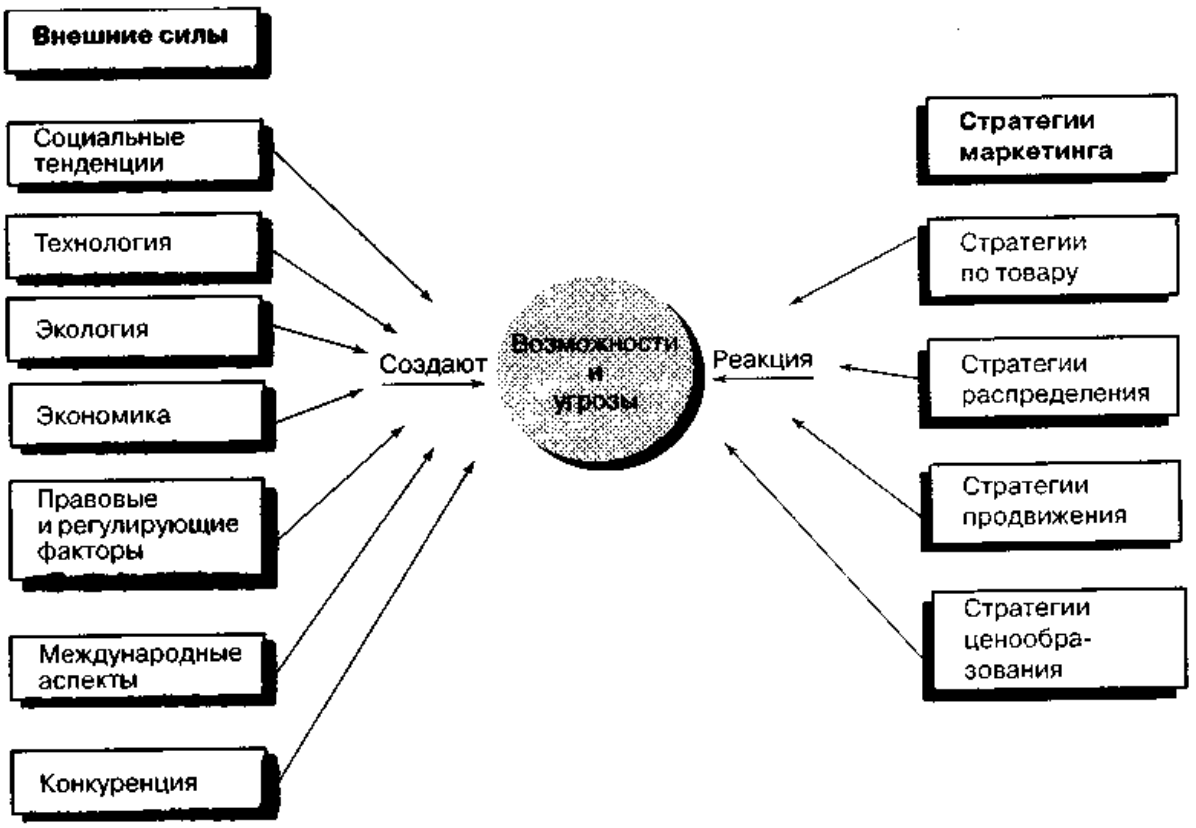


Рис. 4.1. *Стратегии маркетинга и маркетинговая среда*

учесть важнейшие внешние тенденции – социальные, конкурентные, технологические, экологические, экономические, правовые и регулирующие. Эти тенденции обусловливают возможности и угрозы. Маркетинговая организация затем реагирует на эти возможности и угрозы, разрабатывая комплекс стратегий по товару, его распределению, продвижению и ценообразованию, чтобы удовлетворить потребности потребителей.

Для оценки тенденций во внешней среде компаниям нужна информация. Многие из них создали **подразделения сканирования среды**, отвечающие за сбор и оценку информации о внешней среде. Эти подразделения могут получать данные от Бюро переписей, информацию об образе жизни на основе опросов потребителей, а также технологическую информацию из отраслевых публикаций и специальных журналов. Затем подразделения сканирования среды выявляют тенденции на основе полученной информации и докладывают о них руководству.

В этой главе мы рассмотрим отдельные тенденции во внешней среде, которые определяют маркетинговые возможности и угрозы для менеджеров во многих отраслях. Эти тенденции представляют собой изменения в пяти из семи компонентов маркетинговой среды, указанных на рис. 4.1, – социальном, технологическом, экологическом, экономическом и правовом. Другие два компонента – международные аспекты и конкуренция – будут рассмотрены в главах 5 и 6.

СОЦИАЛЬНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

Социальные тенденции в американском обществе оказывают непосредственное влияние на стратегии маркетинга, поскольку помогают выявить потребности потребителей и их намерения относительно покупок. Социальные тенденции отражают изменения в четырех факторах: демографии, образе жизни, культурных ценностях и субкультурных влияниях. Первый фактор – **демография** – включает в себя объективные характеристики индивида: возраст, образование, занятия, доход, семейное положение, место жительства и т. п. Второй фактор – **образ жизни** – определяется деятельностью потребителей, их интересами и мнениями. Мы можем говорить об активном образе жизни, здоровом образе жизни, консервативном образе жизни. Третий социальный фактор – **культурные ценности** – это убеждения, разделяемые значительным количеством людей в обществе и ведущие к установлению общих моделей поведения. Общими ценностями в американском обществе являются материализм, моложавость и личные достижения. Четвертый фактор – **субкультурные влияния** – это ценности и поведение, отличающие субкультуры от общества в целом. Рассмотрим тенденции в каждом из названных социальных факторов более подробно.

Изменение демографических характеристик

Компании пристально следят за изменениями демографических характеристик, поскольку эти данные помогают определить потребности и покупки потребителей. Самое прямое влияние на стратегии маркетинга в 90-е гг. будут оказывать три демографические тенденции: 1) изменения в возрастном составе на рынке США, 2) изменения в структуре семьи, 3) увеличение доли работающих женщин.

Изменение возрастной структуры

Долговременная демографическая тенденция проявилась в изменении возрастной структуры американского общества. Факторами изменения возрастной структуры являются изменения коэффициента рождаемости и средней продолжительности жизни. После второй мировой войны коэффициент рождаемости повысился на 50%, поэтому родившихся в период с 1946 по 1964 гг. стали называть поколением "*бэби-бумерс*". С 1965 г. наблюдалось неуклонное снижение коэффициента рождаемости, за исключением небольшого его повышения в 1977–1983 гг. Вследствие понижения коэффициента рождаемости тинэйджеры (именуемые *молодежным рынком*) составляют уменьшающуюся долю населения. Другой коэффициент – продолжительности жизни – повысился благодаря улучшению медицинского обслуживания и большей заботе людей о своем здоровье. В результате ожидается увеличение *зрелого рынка* (лица 50 лет и старше). В ближайшие годы компании сосредоточат свои усилия на перечисленных трех возрастных группах.

ПОКОЛЕНИЕ "БЭБИ-БУМЕРС". Эта группа численностью 77 млн. человек составляет треть населения страны; на нее приходится более четверти покупательной способности. Большинство представителей этой группы находятся в возрасте высшей покупательной способности, а их суммарный доход равен 985 млрд. долл. и, по расчетам, эта цифра к 2000 г. удвоится[14].

Так как компании не вправе исходить из того, что лица этого возраста будут придерживаться взглядов своих родителей, они применяют способы продаж товаров поколению, которое считает себя молодым, но тем не менее вынуждено считаться с реалиями среднего возраста. Компания "Levi Strauss", осознав, что увеличение талии повзрослевших "бэби-бумерс" может привести к сокращению продаж джинсов, предложила широкие брюки "Docker" более свободного покроя, которые удовлетворяли бы запросы этой группы[15].

Более младшим представителям "бэби-бумерс" (родившимся в период с 1955 по 1964 гг.) зачастую уделяют меньше внимания. Они не разделяют настроений против истэблишмента, присущих их старшим братьям и сестрам, и обычно более консервативны. Стремясь к более целенаправленным действиям, компании начинают устанавливать различие между этими двумя подгруппами. Реклама для старшей подгруппы ориентирована на супружеские пары, имеющие взрослых детей, а для более молодой – на молодых родителей.

МОЛОДЕЖНЫЙ РЫНОК. Хотя число лиц в возрасте от 12 до 19 лет с 1986 по 1989 гг. сократилось на 5% (и ожидается его дальнейшее сокращение), молодежный рынок сохранит особую привлекательность для компаний, так как расходы тинэйджеров в 80-е гг. возросли на 4%. В среднем юноша тратит в неделю 49 долл., а девушка – свыше 55 долл. независимо от экономических условий. Этот факт не остался незамеченным рекламодателями, которые должны были израсходовать в 1991 г. 700 млн. долл. для привлечения внимания молодежного рынка[16].

В отличие от тинэйджеров 60-х и 70-х гг., протестующих против истэблишмента, тинейджеры 90-х гг. более консервативны, материалистичны, ориентированы на поддержание спортивной формы; они расходуют бóльшую часть денег на одежду, развлечения, автомобили и снаряжение для проведения досуга. Фирма "Nike" учла эти настроения в своей печатной рекламе, где фигурируют спортсмены, занимающиеся различными видами спорта. По мнению студентов колледжей, объявления этой фирмы занимают второе место среди рекламных кампаний, отражающих их интересы. А первая? Джинсы 501 фирмы "Levi's"[17].

Молодежный рынок может оказаться первым подлинно глобальным рынком[18]. Трансляция MTV на 33 страны свидетельствует об общности интересов молодежного рынка, а "Pepsi", "Levi Strauss" и "Gillette" были первыми компаниями, ориентирующими свои программы маркетинга на рядового тинэйджера. Фирма "Coca-Cola" учла эту тенденцию, начав в 1989 г. рекламную кампанию "Ты не можешь обмануть чувства". Это была первая глобальная акция компании, рассчитанная на тинэйджеров. Интерес к глобальному молодежному рынку будет, вероятно, возрастать по мере улучшения экономической ситуации в восточноевропейских странах и по мере того как у тинэйджеров появится больше дохода, находящегося в их распоряжении[19].

ЗРЕЛЫЙ РЫНОК. Зрелый рынок тоже расширяется как по числу потребителей, так и по их покупательной способности. На эту группу теперь приходится половина личного дохода и 77% активов страны. Одному из каждых четырех американцев сейчас 50 лет и более, а через 30 лет к этой возрастной группе будет относиться треть американцев[20], и они будут располагать более значительными средствами благодаря более высоким пенсиям и лучшим условиям ухода в отставку.

Несмотря на покупательную способность этой группы, согласно исследованиям одного из рекламных агентств, на зрелый рынок ориентировано лишь 6–7% телерекламы. Компании испытывают трудности при позиционировании товаров для этого рынка по той простой причине, что люди не любят напоминаний о приближающейся старости. Знаменитая реклама фирмы "Wendy" "Где мясо?", возможно, временно увеличила продажи, но оттолкнула значительное количество пожилых покупателей, которым не понравилось изображение пожилой дамы с причудами. Реклама компании страхования жизни с изображением Denny Thomas подверглась острой критике за то, что зрителям советовали не ждать, "пока не будет слишком поздно"[21]. Аналогичных оплошностей было много.

Рекламодатели, добившиеся успеха, делали упор на жизненную силу, а не на возраст. В рамках увеселительных круизов "Royal Viking Cruise Lines" начала проводить семинары по финансовому планированию, компьютерам, языку и внешней политике[22]. "General Foods" позиционировала готовые завтраки "Bran Flakes" с учетом озабоченности пожилых потребителей проблемами здоровья; в их рекламе под лозунгом "Получить от жизни как можно больше" принимала участие 71-летняя Lena Horn. В рамках планируемой глобальной кампании по продаже слабительного "Metamucil" фирма "Procter & Gamble" опробует в США эти таблетки, содержащие клетчатку, под лозунгом "Терапия клетчаткой для занятых людей"[23].

Изменение состава семьи

Американская семья становится малочисленнее и менее прочной. В 1950 г. 70% семей состояли из работающего отца, матери-домохозяйки и по меньшей мере одного ребенка школьного возраста. В 1987 г. к этой категории можно было отнести только 17% семей[24]. В 1989 г. впервые число бездетных семей превысило число семей, имеющих детей.

В чем причины такой резкой перемены? Одну из них мы уже назвали – женщины все в большей степени нацелены на служебную карьеру. Два других фактора – снижение коэффициента рождаемости после 1960 г. и увеличение вдвое коэффициента разводов. (В настоящее время 50% браков кончаются разводом, что втрое превышает уровень 1970 г.) В результате возросло число одиноких людей (четверть населения)[25] и семей с одним из родителей (к 2000 г. более половины детей будут воспитываться в таких

семьях)[26]; число членов семьи в среднем сократилось, и постоянно уменьшается доля тинэйджеров, причем эта тенденция сохранится до 1997 г.

Хотя наличие небольших разобщенных семей может представлять угрозу для многих компаний, некоторые из них пытаются превратить эту тенденцию в возможность. Сеть гостиниц "Hyatt", к примеру, предполагает противодействовать угрозе, связанной с уменьшением числа путешествующих семей, путем предоставления скидок родителям-одиночкам[27]. Компании, выпускающие сладости, подобно "Nestle" и "Hershey", превратили угрозу снижения потребления из-за уменьшения числа детей и подростков в возможность, импортируя из Европы высококачественный шоколад для взрослых[28].

Некоторые компании стремятся воспользоваться изменением состава семьи в других странах. Компания "Heinz" следит за потенциально прибыльным китайским рынком. Поскольку в Китае ежегодно рождаются 22 млн. детей (в шесть раз больше, чем в США), "Heinz" усмотрела в этом возможность для сбыта детского питания. В 1990 г. она приступила к сбыту рисовых хлопьев для малышей и почти сразу получила прибыль. Хлопья готовы к немедленному потреблению, что важно для 70% китайских женщин, работающих вне дома[29].

Увеличение доли работающих женщин

Одним из наиболее существенных изменений в американском обществе было увеличение числа работающих женщин. Как следует из рис. 4.2, их доля возросла с $^1/_3$ в 1950 г. до 58% в 1990 г. и, по прогнозам, увеличится до 63% к 1995 г. Отмечено не только



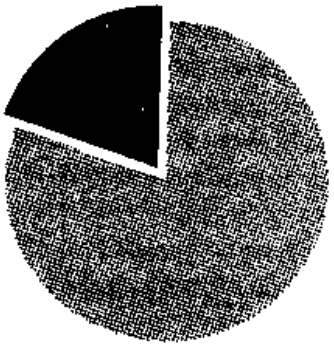
Source: "Employed Persons with Single and Multiple Jobs by Sex", Monthly Labor Review, Department of Labor, May 1982, p. 48, Table 1; "A Portrait of the American Worker", American Demographics, March 1984, p. 19; Handbook of Labor Statistics, June 1985. Tables 1, 6, and 50; and Monthly Labor Review, February 1986, Table 1. Bureau of Labor Statistics, *Monthly Labor Review*, July 1988, Table 5, p. 60. Projections to 1995 trom Statistical Adstracts of the United States 1991, p. 386.

Рис. 4.2. *Работающие женщины (% от общего числа женщин)*

ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

В поисках возможностей за рубежом: "McDonald's" в Москве

Поскольку компания "McDonald's" сталкивается с угрозами для своей деятельности в США, она активно ищет возможности за рубежом. Удачным примером может служить открытие сети "McDonald's" в Москве. George Cohon 14 лет мечтал об открытии первого ресторана компании в бывшем Советском Союзе. Президент "McDonald's Restaurants of Canada", зная, что 290 млн. российских граждан питаются главным образом мясом, хлебом и картофелем, думал: "Это то, чем мы торгуем. Это станет для нас невероятным рынком", – даже не осознавая, насколько он был прав.



В связи с падением продаж на рынке США из-за изменения вкусовых привычек американцев к 1991 г. единственными источниками растущей чистой прибыли "McDonald's" стали ее 2600 зарубежных филиалов. Когда наконец компания в 1990 г. открыла свой первый ресторан в Москве, это стало чем-то бо́льшим, нежели осуществление мечты Cohon; это был необходимый шаг для переживавшей застой фирмы. Существовала лишь одна проблема: Россия отличалась от любой страны, где "McDonald's" имел филиалы. Поэтому Cohon пришлось формулировать правила маркетинга как бы заново.

Во-первых, он решил, что, поскольку у него нет конкурентов, прибегать к рекламе в средствах массовой информации или на наружных щитах было бы напрасной тратой денег. Вместо определения или сегментирования рынка он решил представить "McDonald's" как отражение широкой концепции, внушая россиянам представление о предприятии быстрого обслуживания. Это предполагало "макдоналдизацию" Москвы, городскому совету которой принадлежало 51% акций предприятия. Учитывая, что русские едят не руками, а используя столовые приборы, руководство израсходовало половину рекламной сметы на брошюры и салфетки для подносов с объяснением того, как надо кушать "Big Mac", а не того, почему его надо купить. Оно также воздержалось от использования

увеличение количества работающих женщин, но и снижение их возраста: 70% работающих женщин находятся в возрасте от 20 до 40 лет. Они составляют большинство среди страховых агентов, агентов по продаже недвижимости и контролеров по оплате счетов. Кроме того, с 1971 г. количество женщин-судей, юристов и научных работников увеличилось более чем втрое[30].

Увеличение доли работающих женщин представляло для многих компаний как угрозу, так и возможность, в качестве которой рассматривался дефицит времени, характерный для работающих женщин. В 1975 г. доля работающих женщин, считавших, что у них достаточно времени для досуга, составила 45%, в 1990 г. – только 35%. Следствием этого стал возникший бум торговли по каталогам, телефону и почте, так как у работающих женщин не было времени ходить по магазинам. "L'Eggs" продает теперь 60% всех своих колготок по почте[31].

Некоторые продовольственные компании усмотрели в этой тенденции угрозу, особенно те, чья продукция предназначена для традиционного приготовления в домашних условиях. Однако многие компании превратили угрозу в возможность, разработав бо-

ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

традиционного талисмана – изображения Ronald McDonald, полагая, что это лишь приведет в замешательство потенциальных покупателей. Молодые сотрудники из числа москвичей получили указания, как выглядеть безупречно веселыми и опрятными, к чему советские покупатели не были приучены. Точно так же покупателей научили стоять в очереди по американскому образцу.

Публика "McDonald's" оказалась более чем восприимчивой. К тому же на протяжении года по советскому телевидению транслировались благоговейные репортажи о трудовой этике, системе контроля качества и экономичности "Big Mac".

"Я не думаю, что можно с налета прийти и сказать: "О'кей, мы открылись, можно входить". Необходимо выполнить "домашнее задание". Следует четко уяснить себе, чего вы хотите, если пришли сюда", – заявил Cohon о своей стратегии.

Эта логика побудила его отказаться от некоторых более оригинальных блюд "McDonald's" и ограничиться гамбургерами. Для получения надлежащих результатов он договорился с российскими специалистами о выращивании скота, аналогичного американским породам, и первых посадках картофеля сорта "Russet Burbank" в России. Однако русские не смогли выполнить все пункты договоренности, поэтому семена были завезены с ферм компании в Нидерландах, томатная паста – из Португалии, а яблоки – из Болгарии.

Хотя Cohon сейчас придерживается простого меню, это не означает, что он не думает о последующем расширении рынка. Уже существуют планы ввести в меню цыплят, как только "Big Mac" завоюет популярность. "Какой эффект это произведет на рынке!" – говорит он.

Вопросы: Почему компания "McDonald's" решила открыть рестораны в России? С какими проблемами, специфическими для российского рынка, столкнулась она?

Источники: "An Icon Wakes Up To a Troubled Future", *The New York Times*, May 12, 1991, p. F 1. "How Big Mac Made It To Moscow", *Advertising Age*, January 22, 1990, p. 16; and "Of Famous Arches, Beeg Meks and Rubles", *New York Times*, January 28, 1990, pp. 1 and 12.

лее удобные виды продуктов или облегчив приготовление уже существующих продуктов. "Campbell" перепозиционировала свои супы "Chunky" как превосходное легкое блюдо, которое даже мужчина может приготовить для работающей жены. В качестве страховки продовольственные компании воспользовались стремлением работающих женщин сберечь свое время, начав скупать предприятия быстрого обслуживания. Учитывая, что работающие женщины в среднем 7,4 раза в неделю питались вне дома, неудивительно, что "General Mills", "General Foods", "Quaker Oats" и "Pepsi-Cola" скупают хорошо зарекомендовавшие себя компании ресторанов быстрого обслуживания[32].

Компании стали также сегментировать рынок работающих женщин. После одного из опросов, выявивших, что 75% женщин приобретают офисное компьютерное оборудование, "Toshiba" поместила рекламное объявление, в котором женщина, имеющая под рукой портативный компьютер "Toshiba", председательствует на заседании исключительно бизнесменов-мужчин. Очевидно, что "Toshiba" усмотрела в женщинах – лидерах бизнеса – забытую нишу.

Тенденции в изменении образа жизни

Вторая важная для компаний социальная тенденция – изменение образа жизни. Три недавние значительные перемены, которые оказали прямое влияние на покупки потребителей, таковы: 1) изменение покупательских привычек мужчин и женщин, 2) интерес к более здоровому образу жизни, 3) более консервативный образ жизни, особенно молодежи и представителей поколения "бэби-бумерс".

Изменение покупательских привычек мужчин и женщин

Увеличение числа работающих женщин и уменьшение размера семьи обусловили значительное изменение устоявшихся привычек мужчин и женщин при совершении покупок. Мужчины берут на себя большее бремя забот о детях и покупках (на них теперь приходится 40% суммы закупок продуктов питания) и делают покупки, традиционно характерные для женщин, наподобие готовых завтраков, мыла и зубной пасты[33]. Компании, выпускающие продукты питания и предметы домашнего обихода, стали больше ориентироваться на покупателей-мужчин. В рекламе моющего средства для посудомоечных машин "Cascade" обычно фигурировали две женщины, озабоченные пятнами на стаканах. Теперь в этой рекламе теми же пятнами озабочены двое мужчин, так как приближается время обеда с подругами[34]. "General Foods" вместо розового фона и рукописного шрифта на многих упаковках своих товаров стала использовать более темные краски и более крупный шрифт, чтобы угодить мужчинам[35].

Покупательские привычки женщин изменились столь же резко, как и привычки мужчин. Их бóльшая независимость проявилась в формулировании более личных целей, большей склонности к путешествиям, питанию вне дома, развлечениям и предметам роскоши. Вследствие этого компании, выпускающие кредитные карточки и автомобили, оказывающие финансовые и страховые услуги, изображают женщин в более реалистичной деловой обстановке. Компания "American Express" быстро прореагировала на изменение ролей мужчин и женщин в качестве покупателей, выпустив серию "виньетных" рекламных объявлений в середине 80-х гг. под лозунгом "интересные жизни". На одном из них жена приглашает мужа на обед в ресторан с карточкой "American Express", в то время как он перечисляет достоинства этой компании.

Более здоровый образ жизни

Еще одна тенденция в образе жизни, оказавшая существенное влияние на стратегии маркетинга, – бóльшая забота покупателей о своем здоровье и питании. Если в 1985 г. с этикетками знакомилось меньше трети покупателей продовольственных магазинов, то в 1990 г. это делала уже половина покупателей. Согласно опросу, проведенному в 1989 г., почти 50% потребителей за последние 30 дней купили продукт питания, в рекламе которого подчеркивалось его благотворное влияние на здоровье[36].

Американцы бросают курить, пьют меньше крепких напитков и кофе и избегают мяса. Они предпочитают также лишенные жиров продукты. Когда отделение "Entenmann" компании "Kraft General Foods" в 1990 г. выпустило в продажу 30 наименований обезжиренных тортов и печенья с низким содержанием натрия, оно заработало 164 млн. долл. в течение девяти месяцев, и специалисты предсказывали, что выручка компании возрастет почти на 16%[37]. "Entenmann" – это лишь одна из семи групп, специализирующихся на обезжиренных продуктах компании "Kraft", которая связывает свои перспективы устойчивого роста с продажей этих продуктов[38]. Неудивительно, что "легкие"

и "натуральные" продукты питания теперь представляют собой наиболее быстро растущий ассортимент супермаркетов. Многие из этих магазинов пользуются поддержкой недавно организованных телефонных центров питания, которые предоставляют потребителям информацию о питательной ценности продуктов.

Забота о своем здоровье обусловила и большее внимание к хорошей физической форме. Число американцев, бегающих трусцой, занимающихся аэробикой и разными видами спорта, значительно возросло. Одна из компаний, уловивших эту тенденцию, – "Timex Watches". Компания выпускала простые, дешевые, долговечные часы. Когда потребители стали больше значения придавать дизайну, продажи сократились. Тогда "Timex" решила изменить свой образ и перепозиционировать свои часы на более молодых потребителей спортивного склада. Выпущенные ею часы для любителей аэробики могут измерять частоту пульса, часы для любителей гонок – следить за скоростью автомобиля, часы для лыжников – измерять температуру воздуха[39]. В результате перепозиционирования на потребителей, которые заботятся о физической форме, продажи резко возросли.

Компании, для которых стремление потребителей к сохранению здоровья и физической формы сопряжено с потенциальной внешней угрозой (например, компании по производству алкогольных напитков, табака и кофе), диверсифицировали или адаптировали свой ассортимент. Табачные компании приступили к выпуску продуктов питания и напитков. Так, "Philip Morris" превратилась во вторую по величине продовольственную компанию в мире, скупив "General Foods" в 1985 г. и "Kraft" в 1988 г. Действия компаний, выпускающих кофе, были аналогичными. Не полагаясь на сужающийся рынок кофе, "Nestle" приобрела "Stouffer Foods" и приобщилась к выпуску низкокалорийных продуктов питания "Lean Cuisine". Компании по производству алкогольных напитков стали расширять ассортимент вин с более низким содержанием алкоголя.

Более консервативный образ жизни

В 80-е гг. молодежный рынок становился все более консервативным. Молодые люди в наше время больше внимания уделяют карьере, стилю и моде. В связи с этим они расходуют больше денег на одежду, предметы личной гигиены и автомобили.

Тинэйджеры и студенты колледжей также в большей мере, чем их предшественники, участвуют в закупках продуктов питания и предметов домашнего обихода. Многие из тех, чьи родители разведены, уже свыклись с ролью семейных снабженцев, и эта привычка им пригодилась в колледже. Поэтому "General Foods", "Castle & Cooke", "Kraft" и "Lipton" стали помещать рекламу в журналах для тинэйджеров. В журнале "Seventeen" количество объявлений, рекламирующих продукты питания, в 1990 г. подскочило на 30%[40].

Компании начали адаптироваться к большей домовитости представителей "бэби-бумерс". Фирма "Canada Dry" в 1988 г. разработала рекламную кампанию, ориентированную на домоседов. В одной из телевизионных реклам присутствовала группа друзей, которые в непринужденной домашней обстановке вспоминали 70-е гг. В другом объявлении молодые работающие супруги решили полакомиться китайскими блюдами и продуктами "Canada Dry", не выходя из дома[41].

Изменения культурных ценностей

Как мы убедились, тенденции, характерные для демографии и образа жизни, заключают в себе как возможности, так и угрозы маркетинговой среде. Третьей важной социальной тенденцией являются изменения культурных ценностей. Довольно устойчивы-

ми элементами американского социального образа жизни оказались такие культурные ценности, как индивидуализм, личные достижения, моложавость и жизненная сила. Тем не менее изменения наблюдаются и в этой сфере.

Одно из них – предпочтение традиционализма, который выражается в подчеркивании семейных и патриотических ценностей. До середины 80-х гг. заметно преобладала ориентация на "я", особенно среди представителей "бэби-бумерс" и более молодого поколения. Это выражалось в потребности жить "по-своему", желании жить сегодняшним днем без особой оглядки на ограничения, которые могли бы навязать общество или семья. Желание получить немедленное удовлетворение от жизни – осуществимое в условиях бума в экономике в 80-е гг. – повлекло за собой увеличение расходов на путешествия, развлечения, одежду и предметы личного пользования. Характерными для таких культурных ценностей были рекламные объявления страховой компании "Prudential Insurance" – "Я нужен себе" – и реклама предметов ухода за волосами "Miss Clairol" – "Я это делаю для себя".

В 90-е гг. был отмечен возврат к ориентации на "мы", что нашло отражение в традиционном внимании к семейным ценностям и трудовой этике. По мере возврата к семейным ценностям потребители увеличивают сбережения, больше вкладывают денег в мебель, жилье и образование и больше внимания уделяют обществу. Следствием этого стал рост озабоченности состоянием окружающей среды, наличием бездомных людей и наркоманов. Больший традиционализм означал также усиление патриотических чувств и религиозных ценностей. Компании откликнулись на эти изменения в сознании людей, использовав такие темы в рекламе, как "Сердцебиение Америки" (компания "Chevrolet") и "Сделано по-американски" (компания "Miller").

Субкультурные влияния

Четвертый социальный фактор, важный для маркетинга, связан с ценностями и поведением представителей **субкультур** – широких групп, характеризующихся сходными ценностями, отличными от ценностей общества в целом. Американское общество весьма многообразно и включает в себя множество субкультур, определяемых регионом, национальным происхождением, религией или этнической принадлежностью. Тремя важнейшими из них являются афро-американцы (12% населения), испано-американцы (8–10%) и азиато-американцы (3%). В общей сложности эти три группы составляют почти четверть американских потребителей. Ключевой вопрос для компаний сводится к тому, чем эти потребители отличаются от остальных и какие возможности для маркетинга эти отличия могут предоставить.

Афро-американский рынок

Афро-американские потребители столь же разнообразны, как и белые американцы, поэтому говорить о них как об однородной группе ошибочно. Тем не менее некоторые общие особенности у них имеются. Афро-американцы более склонны опробовать новые товары – особенно одежду, – но в то же время сохраняют верность марке товара, которая им понравилась[42]. Их покупательная способность возрастает. А так как афро-американские потребители в среднем на шесть лет моложе белых потребителей, большинство из них начнут активно тратить деньги в 90-е гг.[43] Поэтому вполне логично, что компании уделяют больше внимания этой важной группе, покупательная способность которой оценивается в 250 млрд. долл.[44]

Для афро-американцев характерны те же демографические тенденции и изменения образа жизни, что и для белых потребителей. Реклама автомобилей, рассчитанная на возникающий афро-американский средний класс, во многом сходна с рекламой для белых потребителей.

Если ориентация товаров на афро-американцев отличается корректностью, то такая ориентация может быть воспринята как признание их покупательной способности и их важности как потребителей. В противном случае возможна негативная реакция. Это произошло с табачной компанией "Reynolds", когда она в 1989 г. выпустила сигареты "Uptown" – марку, специально предназначенную для афро-американцев. Это была первая товарная марка, рассчитанная специально на афро-американцев. И как таковая она тут же попала под огонь критики со стороны Министерства здравоохранения США, религиозных лидеров и врачей, которые осудили ориентацию вредного для здоровья товара на определенную расовую группу. Поэтому "Reynolds" вынуждена была прекратить тестирование "Uptown" и отменить проект[45].

Испано-американский рынок

Испано-американцы – это более четко выраженная субкультура, нежели афро-американцы, так как более $^2/_3$ из них разговаривают дома по-испански. Кроме того, испано-американцы отличаются большим традиционализмом и консерватизмом по сравнению с большинством прочих групп: в их семьях доминирует роль мужчины, а для $^4/_5$ женщин этой группы рождение ребенка – это самое важное событие в их жизни[47].

Как и афро-американцы, представители этой группы, как правило, сохраняют верность выбранной марке товара и больше доверяют качеству товаров, рекламируемых в общенациональном масштабе, чем большинство других потребителей. Они в большей степени, чем другие сегменты рынка, подвержены влиянию рекламы.

Поскольку число испано-американцев в 80-е гг. возросло на 34% (а это в четыре раза превышает темпы роста всего населения), многие компании стали обращать внимание на этот рынок[48]. Однако не все шло гладко, особенно когда производители попытались использовать обычный маркетинг. Когда "Tropicana" рекламировала свой апельсиновый сок в Майами как *jugo de china*, она исходила из того, что кубинцы в Майами воспримут *china* как апельсин, ибо это слово именно так переводится в Пуэрто-Рико. "Tropicana" ошиблась. Кубинцы в Майами решили, что "Tropicana" рекламирует сок с Востока[49].

Компания "Polaroid" поступила правильно, когда рекламировала испано-американцам свой фотоаппарат "Spectra", показывая сделанный мужчиной снимок его жены и новорожденного младенца. Внимание было акцентировано на семейных чувствах, которым испано-американцы придают весьма большое значение. В рекламе же, адресованной широкой публике, компания основное внимание уделяет фотоаппарату и его достоинствам. Используя свой успех, "Polaroid" глубже проникает на испано-американский рынок, рекламируя "Univision" – кабельную сеть на испанском языке.

Азиатско-американский рынок

Американцы азиатского происхождения – это наиболее образованная и богатая субкультура. Подобно охарактеризованным выше двум группам эти американцы отличаются значительным этническим своеобразием и культурным разнообразием; наибольшую группу составляют китайцы, затем филиппинцы, японо-американцы, вьетнамцы и корейцы. В связи с высокими темпами иммиграции (70% живущих в США азиато-

американцев иммигрировали в последние два десятилетия), численность этой группы возрастает в 14 раз быстрее, чем население США в целом[50].

Вообще говоря, компании игнорировали наличие азиато-американцев и стремились привлечь их внимание, проводя общие маркетинговые кампании. Ориентироваться одновременно на всех азиато-американцев трудно из-за разнообразия национальностей и отсутствия единого рынка (к примеру, нет общенациональной азиатской кабельной телевизионной сети). Однако целевой маркетинг для азиато-американцев оправдал себя в региональном масштабе. Так, учитывая значительную концентрацию китайцев в Калифорнии, "Bank of America" перевел свою рекламу с английского на китайский язык и передавал ее по местному кабельному телевидению[51].

Получение информации о социальных тенденциях

Компании должны получать информацию об изменениях в демографии, образе жизни и культурных ценностях. Бюро переписей населения предоставляют информацию об изменении возрастного состава, доходов, образовательного уровня и распределении населения США по районам. Бюро статистики труда предоставляет подробную информацию о занятости, например доле работающих женщин.

Тенденции, характерные для образа жизни и культурных ценностей, определить сложнее, так как их стандартные определения отсутствуют и правительственные органы их не отслеживают. В 80-е гг. социальные тенденции стало отслеживать несколько частных учреждений.

В рамках Программы ценностей и образа жизни Стэндфордского исследовательского института с начала 80-х гг. проводится опрос американских потребителей для выявления групп со сходными ценностями и образом жизни. Было выявлено восемь групп: "Добившиеся успеха", "Добивающиеся успеха", "Стремящиеся к успеху", "Борющиеся" и т. д.[52] Каждая группа характеризуется своим образом жизни, культурными ценностями и демографическими особенностями. "Добившиеся успеха", например, имеют самые высокие доходы, широкий круг интересов и готовы к переменам.

Компания "Avon" поддерживает эту Программу, поскольку ее метод торговли на дому подвергся особой угрозе. В связи с растущей долей работающих женщин компании вдвойне не повезло, так как сократилось количество домохозяек, обычно пользующихся ее услугами, и количество женщин-продавцов, готовых работать неполный рабочий день. В конце 70-х гг. компания одобрила естественную реакцию своих продавцов – продавать товары на рабочих местах, а не дома у покупателей. Однако это была запоздалая реакция на события, а не попытка упредить их. Одной из первых мер, предпринятых новым руководством, было создание отдела анализа внешней среды. Компания примкнула к Программе, чтобы определить, как изменить образ "Avon". Особый интерес для компании представляла группа "Стремящиеся к успеху". Эта группа, ориентированная на статус и стиль, пытается подражать более состоятельным потребителям. Женщины–представительницы этой группы стремились сохранить привлекательность и улучшить свое самовосприятие посредством приобретения духов и предметов косметики. Частично используя результаты исследований Стэндфордского института, "Avon" организовала рекламную кампанию, адресованную этой группе, под лозунгом "Мы хотим, чтобы вы чувствовали себя красивыми"[53].

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ

Мы рассмотрели, как компании адаптируют свои стратегии маркетинга к различным социальным тенденциям. Однако эти тенденции – лишь один аспект внешней среды маркетинга. При выявлении возможностей маркетинга чрезвычайно важно учитывать и технологические тенденции: новые направления НИОКР, которые могут привести к появлению новых товаров и даже новых отраслей, а также новые технологии, которые могут изменить привычки потребителей и компаний.

Исследования и разработки

При разработке новых товаров и технологий компании опираются на деятельность отделов НИОКР. Темпы технологических перемен в 80-е гг. ускорились, что заставляет компании развивать область НИОКР.

Для многих компаний новые технологии открывают новые возможности маркетинга. Так, в 1991 г. "Apple" и IBM, некогда остро соперничавшие на рынке компьютеров США, согласились совместно разрабатывать новую операционную систему для компьютеров, которая будет использоваться при разработках будущих товаров обеих компаний, обеспечивая тем самым новый рынок для каждой из них[55]. Разработка компанией "Polaroid" фотоаппарата мгновенной съемки, выпуск компанией "Sony" плейера "Walkman", роль RCA в разработке цветного телевидения, а "DuPont" – в разработке синтетических волокон – все это примеры того, как технологический прорыв способен обеспечить компании конкурентное преимущество на долгие годы.

Взаимосвязь между НИОКР и возможностями маркетинга изучена в ходе одного из исследований, в процессе которого выявлена тесная корреляция между расходами на НИОКР и прибыльностью компании[56]. Вот почему многие компании стремятся иметь отделы НИОКР, которые обеспечивали бы им передовые позиции в технологии. Особенно важны технологические преимущества в таких отраслях, как телекоммуникации, компьютеры, электроника, химическая и фармацевтическая промышленность, где высоки темпы технического прогресса. В таких отраслях, как бумажная, мебельная и текстильная промышленность, технология меняется медленнее, а расходы на НИОКР ниже. В этих отраслях технология едва ли окажется решающим фактором обеспечения возможностей маркетинга и конкурентных преимуществ.

Новые технологии могут одновременно открывать маркетинговые возможности и представлять угрозу для компаний, обесценивая существующие у них технологии. С появлением самолета и автомобиля железным дорогам грозит исчезновение, для сталелитейной промышленности угрозу представляет использование алюминия, а производство шерсти пришло в упадок в результате разработки искусственных волокон.

Но новые технологии могут представлять угрозу и для компаний-разработчиков. Фирма, создающая новые технологии с целью сохранить технологическое преимущество, рискует разработать товары, в которых потребитель не будет нуждаться. В 80-е гг. "Kraft General Foods" дважды пыталась предложить ряд мясных полуфабрикатов, рассчитанных на приготовление в микроволновой печи, которые можно было хранить в течение многих месяцев. Но "Kraft" не учла мнения потребителей, согласно которому мясной продукт, который можно хранить при комнатной температуре, наверняка на-

чинен нежелательными химикатами. В результате продукты "A La Carte" и "Impromptu" так и не нашли спроса[57].

Новые технологии маркетинга

Разработка новых технологий, которые предоставляют потребителям широкие возможности для совершения покупок и развлечений как дома, так и вне его, оказывают глубокое влияние на маркетинговую среду. Новые технологии предоставляют компаниям возможности для обработки информации, что позволяет улучшить реализацию стратегий.

Покупка не выходя из дома и информационные услуги

Многие потребители изменили свои покупательские привычки благодаря новым технологиям. Одно из наиболее важных нововведений – обеспечение бóльших возможностей делать покупки, не выходя из дома, с помощью кабельных телевизионных сетей. В 1990 г. в США кабельным телевизионным каналом пользовались 56% семей, а наличие спутников связи позволило компаниям кабельного телевидения перейти от местного к общенациональному вещанию[58]. Крупнейший канал кабельного телевидения для домашних покупок "Home Shopping Network" (HSN) предлагает товары для продажи через свою сеть потребителям, которые затем заказывают их по телефону. Подсчитано, что 35% семей США регулярно смотрят подобные передачи телевизионных станций[59].

Другая технология закупок не выходя из дома – **видеотекс**, интерактивная система, позволяющая своим подписчикам получать информацию о товарах, новостях, обеспечивающая электронное общение и даже предоставление телефонных справочников на телевизионных экранах с помощью небольшого компьютерного терминала, подключенного к домашнему преобразователю кабельного телевидения. Потребители заказывают товары или услуги непосредственно через терминал.

Хотя видеотекс в свое время рассчитывался как прорыв в маркетинге, его аудитория осталась сравнительно малочисленной – систему могут использовать лишь 1,5 млн. семей[60]. Компании "Warner Communications", "Knight-Ridder", "American Express" и At & T осуществили инвестиции в видеотекс, однако результаты оказались неудовлетворительными. Тем не менее видеотекс не следует игнорировать. Основными пользователями системы являются молодые люди, знакомые с техникой работы на компьютере, которые по мере взросления и увеличения располагаемого дохода будут способствовать расширению системы.

Вход в видеотекс осуществляется через систему "Prodigy", предполагающую наличие домашнего компьютера с модемом, который по телефонным линиям обеспечивает двустороннюю передачу информации через компьютер[61]. Система "Prodigy" пользуется поддержкой компаний IBM и "Sears", а заказать через нее можно все – от авиабилетов до одежды. Пользователи недовольны долгим ожиданием, частой рекламой и скудностью ассортимента. Однако IBM и "Sears" не собираются отказываться от системы, а недавно сделали ее общенациональной[62].

В целом производители товаров усмотрели в домашней торговле новую возможность, поскольку она создает другой канал продажи товаров. Но имеются и ограничения. Главное из них – нежелание потребителей покупать товары, не выходя из дома, поскольку они предпочитают видеть товар и общаться с продавцами. Кроме того, многие розничные торговцы рассматривают эту форму торговли как угрозу для себя – альтернативный канал покупок способен привести к снижению их продаж.

Технологии развлечений на дому

Революцией в технологии в 80-е гг. стало распространение интегрированных домашних систем развлечений с помощью видеомагнитофонов, которые, как ожидается, будут пользоваться такой же популярностью, как телевидение. В 1990 г. видеомагнитофоны имелись у 68% семей США, что свидетельствует об исключительно высоких темпах роста, учитывая, что в начале 80-х гг. они имелись лишь у 10% семей.

Развлечения на дому расцениваются и как новые возможности для электронной и компьютерной отраслей, и как потенциальная угроза для рекламной отрасли, так как в записанных дома программах можно проигнорировать рекламу и смотреть только программу. Рекламодатели попытались справиться с этой угрозой, помещая рекламу на видеопленку. Такая реклама открывает новый значительный канал средств массовой информации.

Новые потребительские технологии вне дома

В последнее десятилетие появилась важная технология осуществления покупок вне дома – **электронная розничная торговля**, которая позволяет потребителям получать информацию о товарах и делать покупки через компьютерные терминалы, расположенные в различных местах. Эта форма торговли означает для производителей еще один канал распределения товаров.

Одна из форм электронной розничной торговли – это киоск. Ряд сетей супермаркетов на юге США установили в киосках терминалы с сенсорными экранами, позволяющие потребителям получать бесплатные купоны при наборе своих телефонных номеров на клавиатуре. Полученная база данных позволяет производителям быстрее находить покупателей[64].

Некоторые производители отказываются от посредников, устанавливая собственные киоски. Так, "Murjani International", производитель джинсов, в 1986 г. установила электронные киоски вне многих магазинов, что позволило покупателям круглосуточно делать заказы с гарантией доставки в течение двух дней[65].

Еще одно нововведение – видеоэкраны на магазинных тележках (рекламные объявления включаются под воздействием инфракрасных лучей, когда посетители проходят мимо некоторых товаров)[66]; телевизионные мониторы, установленные в магазинах, на которых появляется реклама, управляемая компьютером (систему финансирует компания "Nynex")[67]; видеовывески, помещенные в проходах между рядами стеллажей в некоторых супермаркетах, например A & P[68].

Новые информационные технологии

Новые информационные технологии повышают эффективность маркетинга, что затрагивает интересы не только потребителей, но и компаний. Широкое распространение персональных компьютеров и микропроцессорного оборудования позволило компаниям получить оперативную информацию о тенденциях в продажах, данные об издержках и конкурентах и выполнять статистический анализ. Информацию хранят в центральном компьютере, но к ней имеется легкий доступ с помощью персональных компьютеров (ПК). Поэтому в прошлом десятилетии менеджеры стали все чаще использовать ПК для маркетингового и финансового анализа.

Важным достижением технологии стала установка сканирующих устройств в магазинах. Использование лазерных сканирующих устройств для считывания штрих-кодов

с товаров и учета покупок на контрольно-кассовых прилавках обеспечило промышленникам и торговцам получение огромной информации. На некоторых рынках потребители используют магнитные карты с кодами, что позволяет производителям выявлять характеристики покупателей их товаров. Сканирующие устройства снабжают торговцев оперативной информацией о продажах, что позволяет им лучше контролировать запасы. Эти достижения в сборе данных будут рассмотрены в главе 7.

ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ В МАРКЕТИНГЕ

В конце 80-х гг. компании испытали влияние совершенно нового фактора – движения "зеленых". Когда владельцы домов в пригородах стали пикетировать заводы по сжиганию отходов, в городах – принимать постановления против сброса отходов, а подростки начали отказываться использовать лотки из пенопласта в школьных столовых, движение в защиту окружающей среды приобрело в США первостепенное значение. Реакция потребителей на прежние методы упаковки и торговли изменилась. Исследование, проведенное в 1990 г., показало, что 84% опрошенных покупателей озабочены экологическими проблемами, а потому меняют свои покупательские привычки[69]. Как упоминалось, компания "McDonald's" изменила свою позицию, чтобы соответствовать движению защитников окружающей среды. И она не одинока. Большинство производителей разрабатывают новые товары или перепозиционируют старые, чтобы учесть тенденцию, которая до настоящего времени ограничивалась главным образом контролем за загрязнением окружающей среды и переработкой отходов.

Загрязнение окружающей среды

Осознание потребителями опасности загрязнения среды существенно возросло. Например, согласно данным одного из обследований, проведенного в 1990 г., загрязнение среды считали весьма серьезной проблемой 62% американцев, а в 1984 г. такого мнения придерживались только 44% жителей США[70]. Опираясь на поддержку населения, группы защитников природы и политические деятели подвергли критике фирмы, производящие ненужные, по их мнению, загрязняющие вещества, которые занимают основную площадь свалок. А так как на свалки ежегодно попадает 3,6 млрд. фунтов использованных одноразовых подгузников, эти группы обрушили свою критику на "Procter & Gamble" – лидера рынка данного товара.

"Procter & Gamble" отбивалась на двух фронтах. Во-первых, она попыталась успокоить защитников окружающей среды, уменьшив вес упаковки подгузников и выделив 20 млн. долл. на разработку способа превращения одноразовых подгузников в компост для лесопитомников[71]. Во-вторых, компания стремилась убедить потребителей, что ее продукция не такая уж плохая, как утверждают "зеленые". С этой целью она выпустила две брошюры и направила их по почте 14 млн. семей, подчеркивая, что подгузники составляют менее 2% твердых отходов на муниципальных свалках. К брошюрам были приложены купоны на "Luvs" и "Pampers"[72]. Несмотря на усилия компании, в ряде штатов рассматривается законодательство о запрете одноразовых подгузников[73].

Со своей стороны, "General Motors", усмотрела в движении "зеленых" не риск, а возможность. Компания вложила значительные суммы в электромобиль "Impact", не

загрязняющий среду. Он все еще проходит испытания, но уже объявлено, что он будет иметь пробег в 120 миль, сумеет за восемь секунд набрать скорость 60 миль/ч, а максимальная его скорость составит 100 миль/ч. Некоторые специалисты полагали, что он поступит в продажу в середине 90-х гг. Компания также позиционирует себя как предприятие, заботящееся об окружающей среде, разрабатывая "умные" дорожные системы, которые будут снабжать водителей оперативной дорожной информацией во избежание пробок и ненужного пробега[74].

Переработка отходов

Тенденция переработки отходов была обусловлена движением против загрязнения окружающей среды. Группы потребителей, в частности Фонд защиты окружающей среды, провели кампании с целью привлечь внимание к переработке отходов. Очевидно, что кампании приносят результаты. Согласно одному из обследований, 41% подписчиков на газеты аннулируют подписку, если узнают, что издательская фирма не использует макулатуру[75].

В связи с этим многие компании стали использовать проблему вторичного сырья в рекламных целях. "Coca-Cola" и "PepsiCo" объявили, что намерены продавать свои марки в повторно используемых пластиковых бутылках[76]. С целью продвижения своих полуфабрикатов для микроволновых печей "Craft General Foods" рекламировала тот факт, что ее блюда подают на пластиковых подносах, изготовленных из вторичного сырья. "Fuji Photo Film", "Bristol Myers Squibb", "Calvin Klein" и "Estee Lauder" разрабатывают упаковки, не причиняющие ущерба окружающей среде[77].

Промышленники и торговцы рискуют утомить потребителей подобными заявлениями. Однако в краткосрочном плане "зеленый" маркетинг стал мощной силой.

ТЕНДЕНЦИИ В ЭКОНОМИКЕ

Четвертый фактор, влияющий на маркетинговые возможности, – это экономические условия. Застой в экономике мешает компаниям изыскивать новые возможности, тогда как бум в потребительских расходах стимулирует рост затрат на НИОКР и ускоряет темпы обновления продукции.

Глубокий экономический спад в начале 80-х гг. оказал продолжительное воздействие на покупательские привычки. Последующий подъем оказался значительным и длительным. Но еще один экономический спад в 1990–1992 гг. оказал серьезное негативное влияние на рынки потребительских товаров. Понятно, что названные три периода повлияли на оценки возможностей и угроз внешней среды.

Экономический спад начала 80-х гг. и подъем в экономике в середине 80-х гг.

Безудержная инфляция конца 70-х гг. и глубокий экономический спад в начале 80-х гг. привели к сокращению реальных доходов многих потребителей и существенному уменьшению **дискреционного дохода** (суммы, остающейся после приобретения предметов первой необходимости и уплаты налогов). В результате потребители сократили расходы и стали более чувствительны к цене. Они стали проявлять большую склонность покупать

"частные" марки (марки товаров, принадлежащие магазинам и продаваемые по более низкой цене, чем общенациональные марки) или **"родовые" товары** (немарочные товары, относящиеся к определенной группе товаров)[78]. Потребители готовы были также посещать распродажи и использовать купоны, чтобы сэкономить деньги.

Хотя последующий подъем экономики привел к росту дискреционного дохода и население стало проявлять большую склонность тратить деньги на услуги, электронику и сберегающие время товары, последствия спада сказывались в том, что потребители остались чувствительными к цене и менее охотно, чем раньше, приобретали марки, рекламируемые в общенациональном масштабе.

После 1984 г. средний темп роста американской экономики составлял лишь 2% в год. Крах на фондовом рынке в октябре 1987 г. временно затормозил рост расходов потребителей, вера которых в экономику оказалась подорванной. Однако расходы быстро вернулись к прежнему уровню.

Экономический спад 1990–1992 гг.

Спад в экономике 1990–1992 гг. оказался глубоким и продолжительным. Существовало важное отличие его от спада десятилетней давности: вместо того чтобы полагаться на товары под родовыми названиями или безымянные марки, изготовители применили стратегию **гибкого ценообразования** (предлагая менее дорогостоящие разновидности марочных товаров). В результате присваивания производителями наименований известных марок более дешевым аналогам потребители получили значительно более широкий выбор товаров, чем десять лет назад[79]. В разгар спада "Wilkinson Sword" выпустила в продажу дешевый ассортимент бритв, способных конкурировать с марками магазинов. Аналогичным образом "McDonald's" установила гибкую политику цен, снизив до 1 долл. и меньше цены на некоторые блюда в меню. Компания отреагировала на сокращение дискреционного дохода потребителей, а также подобное снижение цен, проведенное фирмами "Wendy" и "Burger King"[80].

В период спада компании подчеркивают свои низкие цены в рекламных объявлениях. Сеть мотелей поместила рекламу о предоставлении комнат за 29 долл., заявив: "Вам не нужны больше плохие новости об экономике"[81]. Если экономический спад и предоставил какие-то позитивные возможности компаниям, так это шанс обратить риск в возможность, выявив ранее незамеченную категорию чувствительных к цене потребителей.

Взгляд в будущее

Более продолжительные изменения в экономике побудили некоторые компании проявлять больше осторожности при оценке будущих возможностей. В результате обострившейся иностранной конкуренции возросли расходы американских потребителей на импортные товары. Импорт намного превосходит экспорт, что приводит к дефициту торгового баланса, ослабляющему экономику. Испытывая трудности при конкуренции с иностранными фирмами, использующими более дешевую рабочую силу и имеющими более высокую производительность, многие американские компании свертывают производственные мощности, закупая необходимые детали в других странах, особенно в Японии. Ослабление производственной базы компаний США привело к большей ориентации в экономике страны на услуги, а не на производство[82].

Сдвиг в сторону экономики услуг и свертывание промышленного потенциала Америки способны породить проблемы долговременного характера, которые пока еще не проявились. Если промышленная база США будет по-прежнему сужаться, то пострадает экономика 90-х гг.

Однако существуют обнадеживающие признаки того, что американская промышленность начинает более успешно конкурировать с зарубежными производителями. Многие американские компании стали более восприимчивы к потребностям потребителей и используют методы контроля качества, которые обеспечили японским компаниям более высокую производительность, бóльшую эффективность производства и маркетинга. Кроме того, более слабый американский доллар привел к удорожанию иностранных товаров в США и удешевлению американских товаров за рубежом. В результате дефицит торгового баланса сокращается. Поэтому наиболее верной оценкой экономических перспектив 90-х гг. был бы, пожалуй, осторожный оптимизм, более (но не чрезмерно) радужный взгляд на маркетинговые возможности.

ПРАВОВЫЕ РАМКИ МАРКЕТИНГА

Чтобы понять, как действуют стратегии маркетинга, следует прежде всего хотя бы немного уяснить себе законы, влияющие на маркетинговую деятельность. Законодательство о маркетинге преследует три основные цели. Первая – это обеспечить честную конкуренцию. До начала текущего столетия крупные монополии в нефтяной, банковской и железнодорожной отраслях устраняли конкурентов и в результате взимали с потребителей высокие цены. Антитрестовский закон Sherman, принятый в 1890 г., запретил монополии и сговор между конкурентами, который препятствует торговле. Закон попытался обеспечить невозможность вытеснения более мелких конкурентов с рынка и наличие у потребителей разумного набора вариантов выбора.

Вторая цель законодательства о маркетинге – защита потребителей от недобросовестной коммерческой практики. Потребители имеют право на безопасные товары, честную рекламу и полную информацию о составе продуктов и условиях продажи. Были приняты законы, обеспечивающие потребителям эти права. Например, Закон о правдивости при кредитовании, принятый в 1968 г., требует от кредиторов полного раскрытия всех финансовых выплат в кредитных соглашениях с потребителями.

Третья цель – это защита интересов общества. Компании обязаны защищать окружающую среду. Но общество не вправе полагаться на добрую волю компаний в этом деле. Были приняты законы об охране природы, например Закон о чистом воздухе, который требует от фирм осуществления строгого контроля в целях недопущения загрязнения воздуха и кислотных дождей.

В табл. 4.1 различные законы, влияющие на стратегию маркетинга, сгруппированы в зависимости от того, какой элемент комплекса маркетинга они затрагивают, – товар, распределение, рекламу или ценообразование. Законы, относящиеся к товару, направлены на защиту потребителя, гарантируя им безопасность товара и раскрытие его состава. Например, в соответствии с Законом о безопасности товаров широкого потребления образована комиссия, уполномоченная испытывать и снимать с продажи небезопасные товары. Законы (в частности, Закон Lanham) направлены также на защиту **торговых знаков** компании (т. е. названий и символов, используемых для идентификации марки товара и компании) путем их регистрации.

ТАБЛИЦА 4.1

Основные законы, влияющие на маркетинговую деятельность

СВЯЗАННЫЕ С ТОВАРОМ	ПОЛОЖЕНИЕ ЗАКОНА
Закон Lanham (1946 г.)	Обеспечивает защиту торговых марок для товаров, перевозимых между штатами или в другие страны
Закон о точности сведений на упаковке и этикетке (1966 г.)	Требует от производителей указывать на упаковке ингредиенты и объем
Закон о правдивости при кредитовании (1968 г.)	Требует полного раскрытия всех финансовых выплат в кредитных соглашениях с потребителем
Закон о защите детей (1969 г.)	Разрешает Администрации по продуктам питания и лекарствам изымать с рынка опасные для детей товары
Закон о комиссии по безопасности потребительских товаров (1972 г.)	Учреждает Комиссию по безопасности потребительских товаров для выявления, запрещения и изъятия небезопасных товаров
СВЯЗАННЫЕ С РАСПРЕДЕЛЕНИЕМ	
Антитрестовский закон Sherman (1890 г.)	Ограничивает возможность продавца предоставлять посреднику эксклюзивные права на территорию, если такое эксклюзивное соглашение ограничивает конкуренцию
Закон Clayton (1914 г.)	Запрещает эксклюзивные торговые сделки, при которых продавец требует покупать продукцию только его компании. Запрещает также контракты с нагрузкой, когда продавец требует покупать другие товары из имеющегося у него ассортимента
СВЯЗАННЫЕ С РЕКЛАМОЙ	
Закон о Федеральной торговой комиссии (1914 г.)	Учреждает Федеральную торговую комиссию для предотвращения недобросовестной и вводящей в заблуждение рекламы
Поправка Wheeler – Lea к Закону о ФТК (1938 г.)	Расширяет полномочия Федеральной торговой комиссии (ФТК) по предотвращению недобросовестной и вводящей в заблуждение рекламы
СВЯЗАННЫЕ С ЦЕНООБРАЗОВАНИЕМ	
Антитрестовский закон Sherman (1890 г.)	Запрещает фиксирование цен и "хищническое" ценообразование, ограничивающие торговлю
Закон Robinson – Patman (1936 г.)	Запрещает ценовую дискриминацию, при которой один товар продается посредникам по разным ценам, если это не оправдано разницей издержек

Законы, связанные с распределением товара, призваны исключить три типа деятельности:

1) **установление эксклюзивных торговых территорий**, когда производитель гарантирует посреднику (оптовому или розничному торговцу) исключительное право продавать его товар в данном районе;

2) **эксклюзивные торговые сделки**, согласно которым посредник обязан приобретать только продукцию данной компании;

3) **контракты с нагрузкой**, согласно которым посредник, чтобы получить нужный ему товар, обязан купить и другие товары данной фирмы. Такие ограничения применяются лишь в тех случаях, если суд решит, что действия производителя препятствуют торговле.

В соответствии с законами о рекламе Федеральная торговая комиссия (ФТК) уполномочена снимать недобросовестную и вводящую потребителей в заблуждение рекламу. Так, ФТК заставила "Warner Lambert" снять рекламу о том, что средство для гигиены рта "Listerine" предупреждает простуду, и, кроме того, обязала компанию сообщить населению, что прежние утверждения не были верными[83]. ФТК также контролирует рекламу, адресованную детям. Например, она запретила рекламу витаминов "Spiderman", которая могла бы побудить детей потреблять витамины в количестве, вредном для здоровья[84].

В сфере ценообразования государственное регулирование ограничивает три вида этой деятельности. При **фиксировании цен** конкуренты договариваются о поддержании фиксированных уровней цен, чтобы избежать конкуренции. **"Хищническое" ценообразование** означает, что компания стремится доминировать на рынке, устанавливая цены ниже себестоимости, чтобы вытеснить конкурентов с рынка, а затем повышает цены, как только достигает своей цели. Оба метода считаются противоречащими нормам честной конкуренции, а следовательно, Антитрестовскому закону Sherman. При **ценовой дискриминации** продавец взимает с посредников разные цены за один и тот же товар. Закон Robinson – Patman запрещает такую практику, за исключением случаев, когда взимание более низкой цены оправдано издержками при приобретении товаров разными покупателями (к примеру, закупка крупной партии или экономия транспортных расходов).

РЕГУЛИРОВАНИЕ

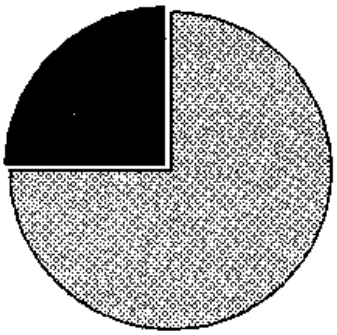
Тенденции в области регулирования влияют на маркетинговые возможности, так как определяют ограничения, налагаемые правительством на маркетинговую деятельность. Регулирование тесно связано с правовыми аспектами, поскольку законодательство определяет деятельность таких регулирующих органов, как *Федеральная торговая комиссия* (ФТК) и *Администрация по контролю за продуктами питания и лекарствами* (АПЛ). Эти и другие регулирующие органы ответственны за обеспечение безопасности товаров, правдивость рекламы и предоставление потребителям полной информации.

Основной контроль за маркетинговой деятельностью осуществляют ФТК и АПЛ. ФТК была создана в 1914 г. для ограничения монопольной власти крупного бизнеса и нечестных методов торговли. В настоящее время она, кроме того, предупреждает нечестную и вводящую в заблуждение рекламу. АПЛ была образована в 1906 г. – во многом в результате реакции общественности на книгу Upton Sinclair "Джунгли", рассказывающую об антисанитарных условиях на мясоперерабатывающих предприятиях Чикаго. АПЛ уполномочена устанавливать стандарты продукции для обеспечения их безопасности для потребителя и требовать раскрытия состава продуктов. Принципиальный вопрос заключается в том, в какой мере государственные регулирующие органы должны регулировать эти вопросы во имя обеспечения благосостояния потребителей и честной конкуренции. Альтернатива государственному регулированию – саморегулирование отрасли.

ЭТИЧЕСКИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА

Этика и сведения о питательной ценности: вредят или помогают компании потребителям

Когда агенты Администрации по контролю за продуктами питания и лекарствами (АПЛ) ворвались на склад в Миннесоте в апреле 1991 г. и конфисковали 2400 ящиков апельсинового сока "Citrus Hill Fresh Choice", работники маркетинга лишились дара речи. Конфискации случались и прежде, но ни одна из них не производилась в такой агрессивной форме. В тот же день федеральные прокуроры, действуя от имени АПЛ, предъявили обвинение компании–производителю сока "Procter & Gamble" в том, что она приводит в этикетке неправильные сведения, так как сок изготовлен из концентрата. Обвинение стало не просто уроком для "Procter & Gamble", которая сразу согласилась изъять из этикеток слово "свежий". Это стало сигналом для компаний о том, что новый глава АПЛ Kessler намерен переписать – или, точнее, заново написать – правила помещения сведений на этикетках.



"Advertising Age" назвал инцидент с "Citrus Hill" "вехой в регулировании", но это было не единственное деяние Kessler. В середине 1991 г. юрист и бывший медицинский директор Медицинского колледжа Альберта Эйнштейна в Нью-Йорке обратил внимание на утверждения относительно холестерина и отсутствия жиров.

Спустя месяц после конфискации сока нескольким продовольственным компаниям было предписано изъять утверждения "без холестерина" и изображение сердца с этикеток растительного масла или подвергнуться аналогичным санкциям. Так как все растительные масла лишены холестерина, АПЛ указала компаниям, что утверждения об его отсутствии способны внушить представление о существовании реальных различий. "Procter & Gamble" тут же изъяла подобные утверждения со своих марок "Crisco" и "Puritan", но компания "Best Foods" – производитель "Mazola" – не была склонна признать поражение, настаивая, что

Администрация Рейгана была решительной сторонницей саморегулирования отрасли и приступила к реконструкции части регулирующего механизма, созданного в 60-е и 70-е гг. Рейган высказал свои взгляды на регулирование: "Ненужное регулирование лишь увеличивает издержки в равной степени бизнеса и потребителя, не давая соответствующих им выгод"[85]. Результатом явилось упразднение множества правил и норм, принятых в 70-е гг. и регулировавших деятельность предприятий[86]. ФТК, АПЛ, Агентство по охране окружающей среды и Комиссия по безопасности потребительских товаров сократили масштабы деятельности в сфере регулирования. Так, в 70-е гг. ФТК могла возбудить дело против рекламодателя, если реклама была *потенциально* способна ввести в заблуждение. В 80-е гг. для возбуждения дела ФТК требовалось, чтобы реклама *явно* вводила в заблуждение *большинство* потребителей.

Администрация Буша замедлила процесс дерегулирования, оживив деятельность ведомств, которых недооценивала администрация Рейгана. Одной из причин этого стало мнение большинства американских потребителей, выясненное во время опроса, о том, что дерегулирование нанесло им вред[87]. АПЛ наиболее активизировала свою деятель-

ЭТИЧЕСКИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА

эти утверждения действительно помогают потребителям и "призваны развеять распространенное мнение о том, что все жиры и масла содержат холестерин".

Для АПЛ этическая проблема заключалась в том, вводят ли продовольственные компании в заблуждение потребителей, которые доверяют утверждениям фирм о питательной ценности их продуктов. АПЛ настаивала на том, что утверждение о 100-процентном отсутствии холестерина лишь отвлекает внимание от высокого содержания жиров в продуктах, способствующих возникновению сердечных заболеваний. В качестве показателя потенциального вреда этого утверждения АПЛ ссылалась на исследования, согласно которым 40% покупателей полагали, будто продукты без холестерина имеют низкое содержание жира. Чтобы повысить осведомленность потребителей, ведомство Kessler приступило к работе над несколькими образцами этикеток, в которых количество жира, холестерина, клетчатки и натрия в продукте сопоставлялось бы с "ежедневной потребностью" или рекомендуемым максимальным количеством каждого ингредиента для ежедневного потребления.

В связи с этим возникает вопрос, что потребители должны знать и что следует помещать на этикетке. Простой ответ состоит в том, что для потребителей полезна любая информация, которая помогает им принять разумное решение о сохранении своего здоровья.

Вопросы: Вводил ли "Citrus Hill" в заблуждение потребителей в связи с использованием на этикетке слова "свежий"? Вводят ли компании в заблуждение потребителей, используя утверждение об отсутствии в продукте жиров и холестерина? Что должны предпринять компании, чтобы такие утверждения не вводили в заблуждение потребителей?

Источники: "P & G Gives in, Axes Its Fresh Label", *Advertising Age*, April 29, 1991, p. 1; "Washington Cracks Another Whip Against Misleading Claims", *Adweek's Marketing Week*, May 20, 1991, p. 7; "The FDA is Swinging a Sufficiently Large Two-By-Four", *Business Week*, May 27, 1991, p. 44; "Cholesterol Crackdown", *Advertising Age*, May 20, 1991, pp. 1 and 56; "FDA Orders Vegetable Oil Makers to Drop No Cholesterol Claim", *Marketing News*, June 10, 1991, p. 8; and "Juice Label Rule Asked by FDA", *New York Times*, July 2, 1991, p. D 1.

ность при вновь назначенном председателе Администрации David Kessler. В течение двух недель летом 1991 г. АПЛ, руководимая Kessler, внесла десятки предложений, призванных положить конец путанице в этикетках продуктов питания, которая существовала на протяжении 25 лет (см. рубрику "Этические и экологические аспекты маркетинга"). Эти предложения, сформулированные на основе поручений конгресса и инициатив АПЛ, были направлены на то, чтобы заставить изготовителей сообщать о таких вещах, как парафин, применяемый для покрытия продуктов, и процент концентрации фруктов в соках. Неожиданный всплеск этой деятельности был назван одним из сотрудников АПЛ "самым активным в истории маркировки продукции 70-х гг."[88] ФТК также заняла более активную позицию, хотя и не столь однозначную. В 1990 г. ее председатель заявил, что рекламная отрасль будет нести ответственность за рекламу и другие действия, которые будут признаны нечестными или вводящими в заблуждение[89]. Даже Федеральная комиссия связи, которая долго считалась символом дерегулирования по Рейгану, стала действовать более агрессивно, приняв в 1991 г. правила, ограничившие число коммерческих объявлений в программах для детей[90].

РЕЗЮМЕ

1. Что создает возможности и угрозы для маркетинговой среды?
Возможности и угрозы возникают в связи с социальными, технологическими, экономическими, правовыми и регулирующими тенденциями во внешней среде. Такие тенденции, как увеличение доли работающих женщин, уменьшение состава семьи и большее внимание здоровью и физической форме, создают возможности для одних компаний и угрозы – для других.

2. Каким образом компании способны систематически анализировать изменения во внешней среде для разработки более удачных стратегий маркетинга?
Компании систематически анализируют внешние условия путем сканирования среды. Этот процесс требует наличия специалистов для сбора внешней информации и оценки ее потенциального влияния на компанию. Такая информация содержится в различных источниках – обзорах рынка, деловой прессе, отраслевых источниках и исследовательских организациях, которые специализируются на оценке тенденций во внешней среде.

3. Каковы главные тенденции во внешней среде – социальные, технологические, экономические, правовые и регулирующие, – с которыми связаны возможности для маркетинга в 90-е гг.?
На возможности маркетинга непосредственное влияние оказывают четыре вида *социальных тенденций*: изменения демографических характеристик потребителей, образа жизни, культурных ценностей и субкультурные воздействия. Применительно к демографии наиболее важными тенденциями в 80-е гг. были увеличение на рынке численности поколения "бэби-бумерс" и более пожилых потребителей, уменьшение состава американской семьи и увеличение числа одиноких людей, а также возрастающая доля работающих женщин.

В 80-е гг. наблюдались также существенные перемены в образе жизни. По мере увеличения числа работающих женщин менялись роли мужчин и женщин. Кроме того, потребители стали больше уделять внимания своему здоровью и питанию. Поколение "бэби-бумерс" и молодежь проявляют больший консерватизм. Американский потребитель 80-х гг. исповедует другие культурные ценности, чем потребители прошлых лет, сосредоточиваясь на личных достижениях и в то же время на большем традиционализме – семейных ценностях и трудовой этике. Больше внимания стали уделять и субкультурам, причем компании начали выделять в качестве особых сегментов афро-американцев, испано-американцев и азиато-американцев.

Существенные сдвиги *в технологической сфере* открыли перед потребителями новые возможности для совершения покупок и развлечений, компании получили более мощные инструменты для сбора и анализа данных.

Экологические тенденции также повлияли на определение возможностей для маркетинга. Большее осознание важности защиты природы вызвало стремление создавать товары, не загрязняющие окружающую среду и поддающиеся повторному использованию.

Экономические тенденции, такие, как глубокие спады в 80-е и 90-е гг., оказали продолжительное воздействие на потребителей, сделав их более восприимчивыми к цене и менее приверженными товарным маркам. Медленные темпы роста в конце

80-х гг., обострение иностранной конкуренции и сужение производственной базы многих компаний США могут служить основанием для озабоченности и в 90-е гг.

Наиболее важной тенденцией в *сфере регулирования* в 80-е гг. был демонтаж администрацией Рейгана значительной части механизма регулирования, направленного на защиту потребителей. Результатом явилось сужение полномочий ФТК в области контроля рекламной практики и ослабление регулирующей роли Комиссии по безопасности потребительских товаров, АПЛ, а также Агентства по охране окружающей среды. Администрация Буша усилила регулирующую роль многих из этих органов.

Ключевые термины

Сканирование внешней среды
Демография
Образ жизни
Культурные ценности
Субкультурные влияния
Субкультуры
Системы "видеотекс"
Электронная розничная торговля
Дискреционный доход
Частные марки
"Родовые" товары
Гибкое ценообразование
Торговые знаки
Эксклюзивные торговые территории
Эксклюзивные торговые сделки
Контракты с нагрузкой
Фиксирование цен
"Хищническое" ценообразование
Ценовая дискриминация

Вопросы

1. Каковы *главные источники маркетинговых возможностей*? Приведите примеры.
2. Фирмы стремятся превратить потенциальную угрозу в возможность. В свою очередь, возможность почти всегда заключает в себе угрозу. Почему? Приведите примеры тех и других обстоятельств.
3. Какова цель сканирования внешней среды? Каким образом "McDonald's" способна применить сканирование внешней среды при оценке маркетинговой среды в 90-е гг.?
4. Каковы последствия изменений коэффициента *рождаемости* и *ожидаемой продолжительности* жизни для стратегии маркетинга? Приведите примеры.
5. Каковы наиболее значимые перемены в составе американской семьи? В чем их причины? Каковы их последствия для маркетинга?
6. Социальные изменения в 80-е гг. создали угрозу для следующих компаний и отраслей:
   а) "Avon" – в связи с растущей долей работающих женщин;
   б) "Pepsi" – в связи с уменьшающейся долей тинэйджеров;
   в) *алкогольной отрасли* – в связи с растущей долей поколения "бэби-бумерс".
   В чем заключалась угроза в каждом случае? Каким образом компания/отрасль пыталась превратить угрозу в возможность?
7. В чем *последствия для маркетинга* изменений ролей мужчин и женщин применительно к:
   а) компании, оказывающей финансовые услуги;
   б) автомобильной компании;
   в) производителю пищевых полуфабрикатов?
8. Какие типы компаний могли бы усмотреть угрозу в *растущем интересе потребителей* к своему здоровью и питанию? Какие типы компаний скорее всего увидят в этих тенденциях новые возможности? Каким образом компании, испытывавшие угрозу со стороны указанных тенденций, пытались превратить их в возможности?
9. В главе указывалось, что молодежь и поколение "бэби-бумерс" становятся более консервативными. Каковы последствия этой тенденции для маркетинга применительно к:
   а) производителям одежды;
   б) *изготовителям предметов личной гигиены*?
10. Рассмотрите следующие технологические тенденции: а) закупка товаров, не выходя из дома, с помощью кабельного телевидения, б) электронная торговля, в) широкое распространение видеомагнитофонов для развлечений в домашних условиях.
    Какие отрасли сочли названные технологические нововведения угрозой для себя? Почему?

11. В главе указывалось на рост озабоченности со стороны потребителей проблемами окружающей среды, в частности на стремление избежать ее загрязнения. Назовите фирмы, которые перестраивают свои стратегии с учетом этой озабоченности.
12. Какова была позиция АПЛ относительно этикеток продуктов? Каковы последствия этого для стратегии маркетинга?

Практикум. Вы руководитель, принимающий решения

1. Руководитель крупной фирмы, выпускающей товары производственного назначения, высказался относительно необходимости сканирований внешней среды в его компании:

   "Знаете, мы выпускаем продукцию в условиях стабильной среды. Мы даже не ощутили спада в экономике в 1990 – 1992 гг. Я не понимаю, почему мы должны беспокоиться по поводу изменений внешней среды. Если вы работаете в стабильной отрасли без резких изменений продукции, вам не следует чрезмерно беспокоиться о сканировании внешней среды".

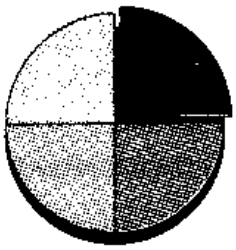
   Согласны ли вы с такой оценкой? При каких обстоятельствах изменение внешних условий может представлять угрозу для такой компании?
2. Производитель бытовых чистящих средств предлагает новый товар, совмещающий в себе средство для чистки пола и парафин. Компания решает поместить рекламу, в которой жена использует новое средство, а пришедшие гости восхищаются чистотой пола. В заключительной сцене муж превозносит хозяйственные способности жены.
   а. Каким образом данный подход к рекламе противоречит основным переменам в демографии, образе жизни и культурных ценностях, рассмотренным в этой главе? (Укажите конкретные тенденции.)
   б. Какая реклама больше отвечала бы тенденциям, упомянутым выше? В чем преимущества предложенного вами метода?
3. Комментируя желательность ориентации рекламы на афро-американские рынки, один руководитель из автомобильной отрасли заметил:

   "Мы разрабатываем одну кампанию для всего рынка с учетом достоинств наших автомобилей. Мы могли бы израсходовать деньги на особую рекламную кампанию для афро-американцев. Но зачем это нам, если афро-американцы при покупке руководствуются во многом теми же соображениями, что и белые?"

   Каковы доводы "за" и "против" планирования рекламной кампании, специально адресованной афро-американскому рынку?
4. Рассуждая о реконструкции значительной части механизма регулирования, проведенной администрацией Рейгана, маркетинговый менеджер сказал:

   "Дерегулирование следовало осуществлять уже давно. Регулирующие органы стали превращаться для нас в подлинную проблему. Возьмите ФТК. Нам пришлось задумываться над утверждениями, которые мы склонны были считать обычной рекламой, вроде "Чистит одежду лучше, чем большинство других популярных порошков". Теперь у нас нет этой проблемы. ФТК не тревожит нас, если только утверждение явно не вводит в заблуждение потребителей".

   Считаете ли вы, что работники маркетинга должны рассматривать дерегулирование как благоприятное явление, а государственное регулирование как нечто нежелательное? При каких условиях государственное регулирование способно помочь компании?



Глава
5

Возможности на международных рынках

ВАША ЗАДАЧА В ГЛАВЕ 5

Изучить:

- *причины, в силу которых фирмы выходят на международные рынки;*
- *доводы "за" и "против" относительно применения глобальных, а не локальных стратегий международного маркетинга;*
- *этапы разработки плана международного маркетинга;*
- *внешние факторы, которые могут влиять на решение фирмы выйти на зарубежные рынки;*
- *стратегии, к которым прибегают фирмы для выхода на зарубежные рынки.*

"Procter & Gamble": подъемы и спады в международном маркетинге

"Procter & Gamble" – возможно, крупнейший поставщик упакованных потребительских товаров США – выпускает такие ведущие марки товаров, как моющее средство "Tide", зубную пасту "Crest", кофе "Folgers" и одноразовые подгузники "Pampers". Но до последнего времени, конкурируя за рубежом, компания часто терпела неудачи. Она нередко неверно оценивала потребности потребителей и намерения конкурентов. Часто ей наносили сокрушительные удары такие известные фирмы, как "Unilever" в Европе и "Kao" в Японии. Компания склонна была довольствоваться вторым, третьим или четвертым местом на зарубежном рынке, а не сосредоточивать ресурсы с тем, чтобы выйти на первое место. В результате компания не была за рубежом тем гигантом, которым она является в США.

Но все постепенно меняется по мере того как "Procter & Gamble" учится эффективно работать на глобальном рынке. Многим в этом отношении она обязана Edwin Artzt – нынешнему президенту и бывшему руководителю международных операций компании. Artzt стремится стать главным игроком на вновь открывшихся рынках в Восточной Европе путем приобретения в 1990 г. ведущей чешской компании по производству моющих средств и заключения возможных сделок в Польше и Венгрии[1]. Он превратил "Procter & Gamble" в глобальную фирму в косметической отрасли, купив "Noxell" (изготовитель "Cover Girl") в 1989 г., "Old Spice" в 1990 г. и "Max Factor" и "Betrix" в 1991 г., – компании, давно утвердившиеся на международных рынках[2]. Кроме того, он укрепил позиции компании в Японии до такой степени, что в конце 80-х гг. были получены не убытки, а прибыли, а эта страна стала вторым по прибыльности зарубежным рынком[3]. Перечисленные меры нашли отражение в растущей значимости зарубежных рынков для "Procter & Gamble": в 1984 г. зарубежные операции обеспечивали компании только 12%, а в 1990 г. эта доля превысила треть.

Причины растущего успеха компании на зарубежных рынках не являются секретом. Она попросту отказалась от философии, согласно которой то, что срабатывает в США, скорее всего сработает и за рубежом, и стала больше внимания уделять потребностям и привычкам потребителей других стран.

Япония служит удачным примером эффективного изменения подхода "Procter & Gamble" к международному маркетингу. По словам Artzt, "компания ворвалась на японский рынок (в 1972 г.) с американскими товарами, американскими менеджерами, американской рекламой и американскими методами сбыта и стратегиями стимулирования продаж"[4]. В результате такой полностью американской стратегии "Procter & Gamble" упустила из виду два важнейших фактора японского рынка: обычаи и привычки потребителей и японскую систему распределения.

Наиболее отчетливо проявилось отсутствие понимания запросов японских потребителей. "Procter & Gamble" сформировала рынок одноразовых подгузников, предложив в 1977 г. "Pampers", которые были довольно громоздкими и рассчитанными на ношение в течение длительного периода. Компания не учла, что японские женщины – наиболее аккуратные и щепетильные в мире – стирают белье и меняют детям подгузники вдвое чаще, чем американские. Вместо громоздкого подгузника японские компании "Kao" и "Uni-Charm" выпустили в продажу более тонкий и прочный подгузник с учетом запросов японских матерей. Доля "Pampers" на рынке одноразовых подгузников снизилась с 90% в 1977 г. до 7% в 1985 г.[5]

Другой пример отсутствия понимания запросов японских потребителей – реклама мыла "Camay", в которой мужчина восторгается чистотой и гладкостью кожи женщины. Однако в Японии считается дурным тоном, навязывание мужчиной своего мнения женщине относительно выбора предметов ее туалета. В результате доля "Camay" на рынке не превысила 2%.

"Procter & Gamble" не учла различий и в системах распределения товара в США и Японии. В США большинство крупных изготовителей упакованных товаров продает их непосредственно сетям супермаркетов вроде A & P или "Kroger". В Японии же насчитывается 325 000 небольших магазинов, обслуживаемых большим количеством оптовиков. Оптовики необходимы, чтобы снабжать товаром небольшие магазины. Кроме того, японская культура предполагает установление личных отношений, обеспечивающих лояльность оптовиков. Тем не менее "Procter & Gamble" предпочла придерживаться американской стратегии распределения, работая напрямую с розничными торговцами, минуя оптовиков и поставив себя в невыгодное положение по сравнению, например, с "Kao", которая имела превосходные давние отношения с оптовиками[6].

При Artzt "Procter & Gamble" осознала ошибочность применения полностью американского подхода и начала формулировать стратегии маркетинга с учетом местных вкусов и обычаев. Она выпустила улучшенный подгузник, втрое тоньше первоначальной модели. В результате доля "Pampers" возросла с 7% в 1985 г. до 28% в 1988 г. Новый подгузник стал прототипом "Ultra Pampers", который теперь продается во всем мире. Компания изменила направленность рекламы с учетом японских традиций, отказавшись от изображения мужчины в рекламе "Camay" и подчеркнув красивый цвет лица женщины. Наконец, "Procter & Gamble" налаживает устойчивые отношения с оптовиками, чтобы распределить товар в небольших магазинах.

"Procter & Gamble" испытала подъемы и спады на международных рынках, но теперь намечается ее подъем благодаря большему желанию адаптировать стратегии маркетинга к местным запросам и обычаям.

ЗНАЧЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНОГО МАРКЕТИНГА

Опыт "Procter & Gamble" свидетельствует о том, что значение международного маркетинга будет возрастать по мере того, как все большее число фирм США начнут искать новые возможности за рубежом. **Международный маркетинг** означает разработку стратегий маркетинга для продажи товаров за пределами страны. С позиций США это означает маркетинг американских товаров за рубежом (экспорт) и маркетинг в стране иностранных товаров (импорт).

Значение международного маркетинга подчеркивает тот факт, что $^3/_4$ рабочих мест в промышленности США связано с экспортом[7]. В 1990 г. экспорт составил 394 млрд. долл., или почти 15% валового национального продукта. Еще значительнее была сумма импорта – 495 млрд. долл., что отражает растущий дефицит торгового баланса США[8].

Международный маркетинг обычно проводят крупные фирмы. Почти 80% экспорта приходится на 250 крупнейших компаний США. "Coca-Cola" получает 77% своих доходов от продаж в 155 странах[9]. Она зарабатывает в Японии больше денег, чем в США. "Colgate-Palmolive" полагается на зарубежные продажи в большей степени, чем ее крупнейший соперник "Procter & Gamble", – доли их продажи на зарубежных рынках составляют соответственно 60 и 40%. В 1990 г. продажи "Kellogg" за рубежом впервые превысили продажи в США[10]. За рубежом зарабатывают больше, чем в США, компании IBM, "Digital Equipment", "Gillette", "Johnson & Johnson" и "Pfizer".

С другой стороны, в США заметно упрочили свои позиции иностранные компании – "Sony", "Hitachi", "Toyota", "Mercedes" и др. Многие иностранные компании, например "Nestle", "Lever", "Lipton" и "Shell Oil", часто ошибочно считаются американскими, так как значительная доля их доходов приходится на США. Швейцарская компания "Nestle" получает на своем отечественном рынке только 5% доходов.

Приведенные данные свидетельствуют о значении международного маркетинга в экономике США, но не отражают растущую важность международных операций. Доля валового национального продукта США от продаж за рубежом будет расти и в следующем столетии. Однако имеется мало признаков того, что дефицит торгового баланса, возникающий в результате превышения импорта над экспортом, будет сокращаться, а это означает, что продажи иностранных конкурентов в США будут расти. Следовательно, любой человек, занимающийся маркетингом, должен знать, как удовлетворять потребности зарубежных потребителей и как конкурировать с иностранными компаниями на американском рынке.

Причины выхода на международные рынки

Почему компании США все активнее изыскивают возможности на зарубежных рынках? Существуют четыре главных причины: застой на отечественных рынках, государственное регулирование в США, снижение торговых барьеров в других странах и глобализация рынка.

Застой на рынках США

Одна из наиболее важных причин выхода на зарубежные рынки – получение больших возможностей для более быстрого роста, чем на рынках США. Глубокий спад 1990–1992 гг., снижение курса американского доллара (в результате чего американские това-

ры становятся дешевле за рубежом), а также отсутствие роста спроса на основные группы товаров, такие, как автомобили и электроника, означает, что зарубежные рынки обещают многим американским фирмам более высокие темпы роста, чем рынки США. Один из побудительных стимулов для поиска "Procter & Gamble" зарубежных рынков – застой в продажах в США в связи с такими факторами, как снижение коэффициента рождаемости (сокращение продаж одноразовых подгузников), большее внимание потребителей к своему здоровью (снижение потребления кофе) и увеличение доли работающих женщин (меньше времени для использования моюших средств).

"Whirlpool" – еще одна компания, расширяющая заграничные операции из-за отсутствия возможностей в США. В начале 1991 г. продажи ее основных бытовых приборов сократились на 8% в результате насыщения рынка бытовой техники, недостаточного строительства нового жилья и усиления конкуренции со стороны "General Electric" и "Maytag". В то же время в Европе лишь 14% семей располагали собственными сушилками для одежды и лишь 19% – посудомоечными машинами. Это позволяет надеяться на то, что темпы роста продаж бытовых приборов будут здесь вдвое превышать темпы их роста в США.

"Whirlpool" приобрела контрольный пакет акций "Philips" – крупного производителя бытовых приборов в Европе. Она также закрепилась на рынках Азии и Латинской Америки, создала совместное предприятие с "Acros" с целью сбыта своей техники формирующемуся среднему классу Мексики. Компания выявила значительный рынок в Индии в лице молодых специалистов, желающих иметь бытовую технику западного производства, и приспособила стиральные машины к условиям этой страны, чтобы индийские сари не могли запутаться в лопастях смесителя[11].

Кроме производителей бытовых приборов возможности на зарубежных рынках пытаются найти и представители других отраслей с низкими темпами роста в США. Например, "Kellogg" наращивает свое присутствие в Европе, в результате в ряде стран темпы роста продаж готовых завтраков увеличились на 20%[12]. Темпы роста продаж больших компьютеров "Digital Equipment" и IBM в Европе вдвое превысили аналогичные показатели в США. Расширяет свои зарубежные операции и "Anheuser Busch", поскольку потребление пива в США не растет.

Государственное регулирование в США

Еще одна причина поиска компаниями возможностей на зарубежных рынках – государственное регулирование в США. Например, когда AT & T избавилась от дочерних предприятий, известных как "Baby Bells", соглашение предполагало, что дочерние фирмы не будут производить телефонное оборудование, предоставлять услуги междугородной связи или заниматься кабельным телевидением, т. е. не будут конкурировать с AT & T. Однако названные ограничения не распространяются на зарубежные рынки. Поэтому такие "Baby Bells", как "Nynex", "US West" и "Pasific Telesis", стали изыскивать возможности в Европе. Как заявил руководитель международных операций в "Nynex", "мы попросту осознали, что возможности для роста вне США выше"[13]. В связи с этим "Nynex" (которая обслуживает Нью-Йорк и Новую Англию) ведет переговоры с Польшей и Венгрией о реорганизации их примитивных телефонных услуг, предоставляет компьютерные программы для британской отрасли финансовых услуг и поставляет оборудование для факсимильной связи скандинавской телекоммуникационной службе.

"US West" со штаб-квартирой в Денвере создает в Венгрии первую в Восточной Европе систему сотовой телефонной связи. Она прокладывает также оптико-волоконный

кабель длиной в 12 000 миль через всю Россию с целью улучшить международную связь в этой огромной стране. "Pacific Telesis" также активно изыскивает возможности в Европе, заключив контракт на 6 млрд. долл. на строительство сотовой сети в Германии и кабельных телевизионных сетей в Англии[14].

Государственное регулирование может также побудить иностранных конкурентов изыскивать возможности в США. Высокие процентные ставки, сохраняемые японским правительством с целью охладить "перегретую" экономику, привели к желаемому эффекту в виде сокращения спроса на предметы роскоши со стороны японских потребителей. Сокращение спроса в Японии и спад в экономике США побудил многие японские компании искать зарубежные рынки, особенно в Европе и на Дальнем Востоке. В 1990 г. японские фирмы вложили в европейские рынки 14,4 млрд. долл., что на 74% больше, чем в предыдущем году[15].

Снижение торговых барьеров в мире

Торговые барьеры в мире снижаются, что стимулирует фирмы искать инвестиционные возможности на зарубежных рынках. В прошлом многие страны воздвигали торговые барьеры, чтобы защитить отечественные отрасли. В настоящее время многие из этих барьеров сняты в интересах свободной глобальной конкуренции. Япония традиционно придерживалась жесткой политики защиты своих отраслей. В конце 80-х гг. она стала открывать многие свои рынки для иностранных конкурентов, особенно в компьютерной и электронной отраслях. Два ближайших торговых партнера – США и Канада – также ослабили регулирование торговли в рамках Североамериканского соглашения о свободной торговле, заключенного в 1992 г. с участием Мексики. Соглашение побудит многие американские компании изыскивать возможности у северного соседа и позволит увеличить объем торговли между двумя странами, составляющий сейчас 150 млрд. долл. Предполагается также увеличить объем торговли с Мексикой в 1995 г. до 16,7 млрд. долл. Крах коммунизма в Восточной Европе также ослабил торговые ограничения, навязанные центральными планирующими органами, и открыл эти рынки для иностранных конкурентов.

Еще одним стимулом поиска возможностей маркетинга за рубежом стало упразднение торговых барьеров в 1992 г., произведенное 12 странами Европейского сообщества (более известного как Общий рынок). ЕС планирует ввести единую валюту и координировать всю экономическую политику. Такая унификация в экономике означает образование рынка из 320 млн. участников, что на 25% больше, чем в США[16]. ЕС станет крупнейшим экономическим образованием в мире, что создает для американских компаний самые привлекательные возможности для маркетинга.

Глобализация рынка

Дополнительным фактором, побуждающим компании находить возможности в других странах, является глобализация рынка в результате сближения вкусов и предпочтений потребителей на многих из них. Мир сужает свои рамки вследствие улучшения средств транспорта и связи. Тинэйджерам всего мира свойственны одинаковые увлечения и вкусы. Таиландские, бразильские и французские тинэйджеры предпочитают одинаковую марку джинсов. "Walkman" фирмы "Sony" – это привычное зрелище на улицах Джакарты, Амстердама, Тель-Авива и Шанхая. Компания "Swatch" осознала эту тенденцию, адресуя рекламу своих часов тинэйджерам всего мира. Увлечение рок-музыкой получило распространение благодаря наличию спутниковых телевизионных стан-

ций. MTV, видеоканал рок-музыки, в 1989 г. предложил в эфире первое глобальное шоу, так как "вкусы и установки тинэйджеров теперь настолько схожи, что оправдывают глобальное наступление"[17].

В результате возросли возможности для создания таких всемирных марок, как "Coca-Cola", сигареты "Marlboro" и часы "Swatch". Компании могут теперь предлагать марки, ориентируясь на глобальное сходство, а не на локальные различия. По этой причине "Honda" сконструировала универсальный автомобиль с несущественными техническими модификациями для отдельных рынков.

Глобализация рынков увеличивает прибыль компании, поскольку маркетинг одной глобальной марки намного экономичнее, чем множество локальных марок. Маркетинг единой марки товара во многих странах приносит *существенную экономию*, обусловленную масштабами деятельности, – иначе говоря, снижение затрат на единицу продукции по мере увеличения объема производства. Кроме того, используя одинаковую тему в рекламе, компании могут создавать глобальный образ и конкурентное преимущество для своей марки товара. "Coca-Cola" объединила эти преимущества как "один взгляд, один образ, один звук", подразумевая под этим, что ее рекламное обращение постоянно усиливается независимо от того, какие потребители – отечественные или зарубежные – его воспринимают.

Риски, связанные с международным маркетингом

Каждая возможность связана с риском. Это особенно верно применительно к международному маркетингу, так как каждая причина выхода на зарубежные рынки – более высокие темпы роста за рубежом, упразднение торговых барьеров, глобализация рынка – таит в себе угрозы.

Во-первых, изыскивая возможности для роста за рубежом, компания рискует столкнуться с усилением конкуренции на отечественном рынке. Так произошло с "General Motors" и "Ford", которые уделяли большее внимание европейским операциям, отдав долю рынка в США японским конкурентам. Японские фирмы выпускают качественные автомобили при более низких издержках благодаря более высокой производительности и в 80-е гг. неуклонно отвоевывали долю рынка у американских производителей. Потери продолжаются и в 90-е гг. В 1991 г. "General Motors" объявила о закрытии 21 завода и ликвидации 74 000 рабочих мест. Если американские фирмы не приостановят потери в США, они могут оказаться не в состоянии успешно конкурировать за рубежом.

Во-вторых, хотя снижение торговых барьеров может создать новые возможности, оно также ведет к обострению конкуренции. Упразднение торговых барьеров в странах ЕС способно сделать Европу более доступной для американских компаний в краткосрочном аспекте. Но в долгосрочном плане позиции европейских компаний могут усилиться благодаря снятию торговых барьеров, поскольку им станет легче продавать товары за пределами собственной страны. Перспектива противостояния более крупным и мощным европейским фирмам может снизить привлекательность этого рынка для американских компаний. Кроме того, более крупные европейские компании могут начать конкурировать с американскими фирмами в США. Например, "Barilla" – ведущий производитель макаронных изделий в Италии – уже распространила влияние за пределами своей страны на другие страны ЕС. По мере экономической интеграции компания может ускорить рост и начать конкурировать и в США.

В-третьих, хотя глобализация рынков, возможно, содержит в себе шанс для всемирных марок товаров, она может побудить компании к стандартизации стратегий маркетинга и игнорированию различий в местных вкусах и обычаях. Это способно породить проблему, что и случилось с компанией "Procter & Gamble", пытавшейся стандартизировать свои стратегии по американскому образцу и потерпевшей неудачу в Японии.

В целом же возможности международного маркетинга чаще превышают угрозы. Угроза обострения конкуренции на отечественном и зарубежных рынках и необходимость модифицировать глобальные стратегии с учетом местных вкусов едва ли удержат компании от поиска возможностей за рубежом. Доводы в пользу выхода на зарубежные рынки, по всей видимости, будут определять стратегии маркетинга в следующем столетии.

АДАПТАЦИЯ В ПРОТИВОПОЛОЖНОСТЬ СТАНДАРТИЗАЦИИ В МЕЖДУНАРОДНОМ МАРКЕТИНГЕ

Главные заботы международных компаний аналогичны заботам отечественных компаний – разработать стратегический план роста; обеспечить разработку нового товара; позиционировать товары для целевых сегментов; управлять установлением цены, рекламировать и распределять товары; контролировать операции маркетинга. Главное же различие состоит в появлении нового аспекта – *страны*. Международные компании обязаны адаптировать свои стратегии с учетом различий между странами, хотя они должны предусматривать возможности продавать товары во всем мире, используя более стандартизованные подходы.

В итоге международные компании сталкиваются с принципиальным противоречием, заложенным в основе любой стратегии международного маркетинга, – стремление продать товары на стандартизованной основе с целью снизить издержки и создать свой образ во всемирном масштабе, с одной стороны, и необходимость приспосабливаться к местным вкусам и обычаям, с другой стороны. Ключевая проблема при выработке стратегии международного маркетинга состоит в том, какую позицию выбрать для себя на оси от полной стандартизации до совершенной адаптации.

Адаптивные стратегии

Адаптивные стратегии – это стратегии, учитывающие различия в потребностях потребителей, нормах культуры, правилах торговли, экономических и политических условиях, а также конкуренции в каждой стране. Некоторые компании придерживаются адаптивной стратегии применительно к большинству предлагаемых ими товаров[18]. Маркетинговые менеджеры "Nestle" несколько лет живут в каждой стране, чтобы понять местные вкусы и обычаи. Затем компания разрабатывает новые товары с учетом специфических потребностей местных потребителей. Например, "Nestle" обошла компанию "Kellogg" в Японии. "Kellogg" пыталась преодолеть традицию японцев употреблять на завтрак рыбу и рис, стремясь продавать здесь те же готовые завтраки, которыми она торгует в США, но единственными покупателями стали дети, которые воспринимали их как лакомство. "Nestle" разработала завтраки, которые по вкусу напоминали традиционные японские блюда – морские водоросли, морковь, кокосовый орех и папайю. Компания потратила месяцы на опробование различных рецептов, пока не получила

продукты, удовлетворяющие вкусам японцев[19]. В результате "Nestle" превзошла по продажам "Kellogg" в Японии.

Стандартизованные стратегии

Несмотря на важность адаптации стратегии маркетинга к местным условиям, для международного маркетинга в последние 20 лет была характерна тенденция большей глобализации рекламируемых товаров. **Стандартизованные стратегии** – это глобальные стратегии, применяемые на разных зарубежных рынках. Такой подход предполагает, что некоторые товары имеют универсальное назначение.

Преимущества стандартизованного подхода весьма значительны. Как отмечалось, всемирная марка позволяет избежать крупных затрат на разработку различных марок и рекламных кампаний для разных стран. Проводя рекламную кампанию во всемирном масштабе, фирма способна занять доминирующее положение во многих странах, обеспечивающее ей преимущество в конкуренции.

Существует немного всемирных марок. К ним относятся зубная паста "Colgate", сигареты "Marlboro" и "Coca-Cola", ибо речь идет о лидирующем продукте во всемирном масштабе при несущественных различиях по странам, жители которых имеют сходные потребности в товаре. "Coke" та же, – проживаете ли вы в Буэнос-Айресе, Сеуле или Монреале.

Важнейшее стратегическое решение: локальный или глобальный подход

В конечном счете выбор международной компанией стандартизованного (глобального) или адаптивного (локального) подхода зависит от того, имеются ли региональные различия во вкусах и использовании товара. Например, воздушные путешествия, фотоаппараты и автомобили являются универсальными услугами или товаром в отличие от большинства продуктов питания и напитков, одежды и косметики. Исключение составляет "Coca-Cola" – напиток, пользующийся всемирным признанием. Как мы увидим в дальнейшем, решение международной компании о расположении товара на оси "глобальный – локальный" повлияет на каждый элемент комплекса маркетинга – товар, его продвижение, распределение и цену.

Многие международные компании последовательно проводят либо стандартизованную, либо локальную стратегию. "Procter & Gamble" придерживается адаптивной стратегии. Запах "Camay", вкус "Crest" и формула "Head & Shoulders" различаются по регионам, так как средства туалета и домашнего обихода, выпускаемые компанией, как правило, адаптированы к региональным особенностям. Компания "Black & Decker" придерживается глобального подхода. Когда более дешевые импортные изделия из Японии подорвали ее ведущие позиции на рынке электроинструментов в середине 70-х гг., она предприняла успешно скоординированную глобальную кампанию, отыскивая общие черты на обслуживаемых ею рынках 50 стран, чтобы обеспечить бóльшую стандартизацию товаров с учетом лишь сравнительно небольших модификаций, диктуемых различиями в электросистемах и правилах безопасности и регулирования отрасли[20].

Большинство международных компаний придерживается нечто среднего между полностью стандартизованным или полностью адаптивным подходом. На рис. 5.1 стратегии нескольких компаний, о которых уже говорилось, представлены на оси "глобаль-

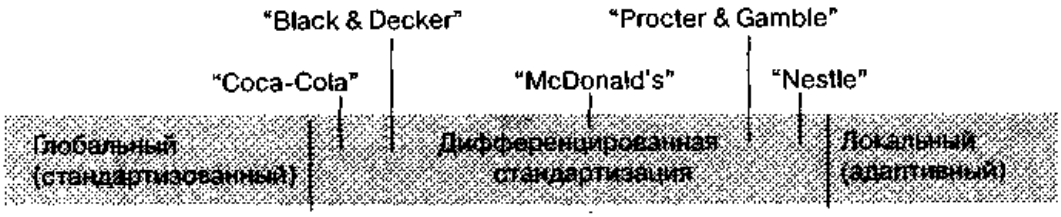


Рис. 5.1. *Место международных компаний на оси "глобальный – локальный подход"*

ный – локальный подход". "Coca-Cola" и "Black & Decker" реализуют более глобальный подход в стандартизации своих марок и (в меньшей степени) рекламных стратегий. "Procter & Gamble" и "Nestle" больше предпочитают локальный подход, так как их марки и филиалы функционируют независимо друг от друга.

Компромиссом между стандартизованной и адаптивной стратегиями является дифференцированная стандартизация. При **стратегии дифференцированной стандартизации** компания формулирует глобальные стратегии маркетинга, предоставляя право руководителям на локальных рынках, знающим национальные особенности и обычаи, варьировать реализацию стратегий маркетинга. Концепция дифференцированной стандартизации нашла отражение в лозунге, который приобретает все бóльшую популярность среди американских компаний: "Будь глобальным, действуй локально"[21].

"McDonald's" является примером дифференцированной стандартизации. Хотя компания предлагает одинаковое обслуживание во всем мире, разрабатываемые ею меню имеют различия в разных регионах. Она предлагает пиво в Германии, вино во Франции, пирог с бараниной в Австралии и "McSpaghetti" на Филиппинах, чтобы конкурировать с местными ресторанами[22].

РАЗРАБОТКА ПЛАНОВ И СТРАТЕГИЙ МЕЖДУНАРОДНОГО МАРКЕТИНГА

Марки товаров, предлагаемые на зарубежных рынках, требуют наличия плана маркетинга и набора стратегий. Чтобы обеспечить марке успех, необходимо предпринять несколько действий (см. рис. 5.2), аналогичных процессу планирования маркетинга, рассмотренному в главе 3.

Первый этап – *оценка международной маркетинговой среды*. Это наиболее важный этап, поскольку он непосредственно влияет на последующие решения о том, выходить ли и как выходить на международный рынок. "Procter & Gamble" для расширения экспансии в Восточной Европе приобрела в 1991 г. фирму "Rakona" – крупнейшего производителя моющих средств в Чехии. Прежде чем принять такое решение, компания должна была оценить уровень спроса на моющие средства, будущую покупательную способность населения в странах бывшего восточного блока, возможности для рекламы и распределения, регулирование торговли, которое способно помешать продажам, и политическую обстановку.

После анализа международной среды руководство переходит ко второму этапу – *формулированию целей относительно доли рынка, объема продаж и прибыли на зарубежных рынках.*

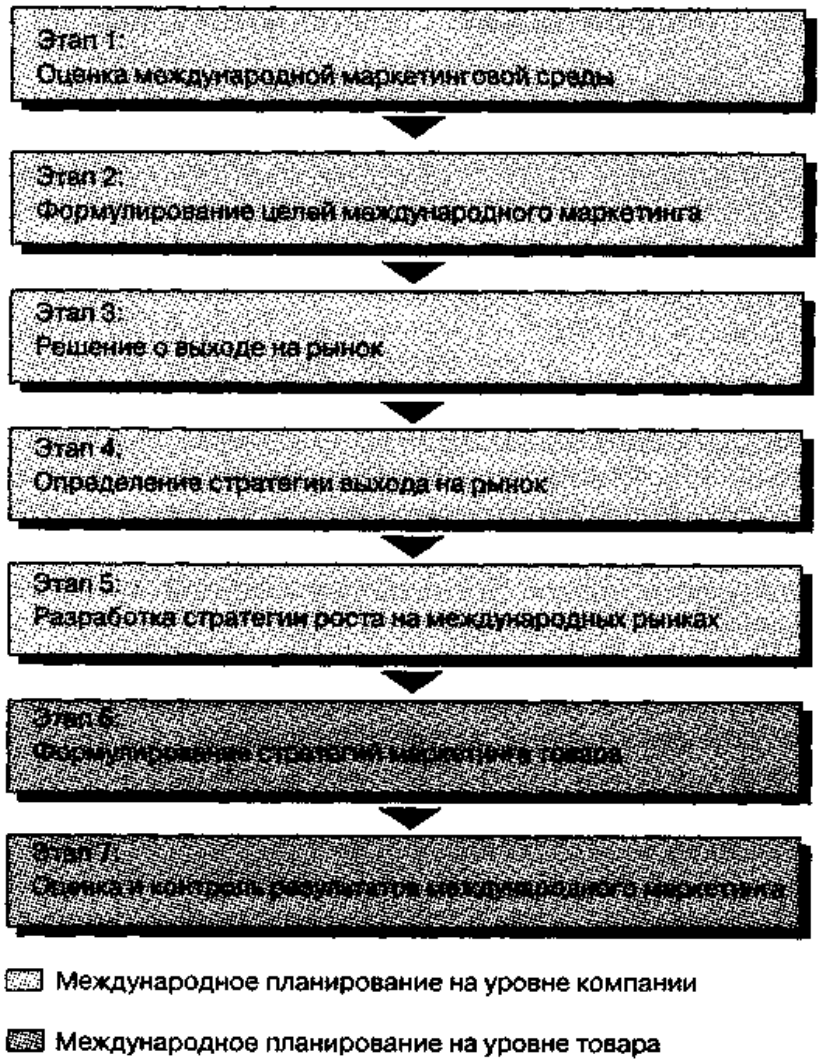


Рис. 5.2. *Процесс планирования международного маркетинга*

С учетом анализа среды и сформулированных целей руководство приступает к третьему этапу – *определению целесообразности выхода на рынок*. Несмотря на ограничения маркетинговой среды, "Procter & Gamble" решила выйти на восточноевропейский рынок, предвидя будущие возможности. Хотя компания предусматривала краткосрочные трудности маркетинга, по ее убеждению, Венгрия, Польша и Чехословакия в конечном счете придут к экономике свободного рынка, что вызовет рост покупательной способности населения, увеличение числа бытовых приборов и расширение спроса на моющие средства.

Четвертый этап – *определение стратегии выхода на рынок*, что предусматривает строительство завода за рубежом, приобретение компании, создание совместного предприятия с местной компанией, продажу лицензии на технологию или экспорт продукции через местные каналы сбыта.

Пятый этап – *разработка общей международной стратегии роста*, которая определяет, будет ли компания придерживаться стандартизованной или адаптивной стратегии на бу-

дущих рынках. Как упоминалось, "Procter & Gamble" обычно придерживается адаптивного подхода, учитывающего местные различия в потребностях и предпочтениях относительно предметов домашнего обихода. В настоящее время моющие средства "Rakona" продают только в Чехословакии. Компания определит, оправдывают ли различия в потребностях и использовании в Польше и Венгрии адаптацию рецептуры товаров.

Шестой этап – *формулирование стратегий маркетинга товара*. Стратегия роста компании образует основу для выработки стратегий маркетинга применительно к отдельным товарам. Если для Польши и Венгрии будут разработаны отдельные марки моющих средств, менеджеры по товару определят стратегии ценообразования, рекламы и распределения для этих марок.

Седьмой, заключительный этап – *оценка результатов по товару и контроль путем изменения стратегий маркетинга и расходов.*

В этой главе мы подробнее обсудим каждый из перечисленных этапов в процессе планирования международного маркетинга, обратив внимание на первый этап – оценку международной маркетинговой среды.

ОЦЕНКА МЕЖДУНАРОДНОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ

Главное различие между международным и внутренним маркетингом состоит в том, что в стратегиях международного маркетинга следует учитывать различия между странами. Добиться полной стандартизации товаров и рекламы почти невозможно. Даже "Coca-Cola" – символ стандартизации – привносит в свои товары некоторые изменения, предлагая в Таиланде, к примеру, менее сладкий напиток с учетом местных вкусов. Так что до выхода на рынок международные компании обязаны тщательно оценить условия в стране – нормы ее культуры, деловые отношения, экономические условия, регулирование торговли, конкурентную среду и политический климат.

Нормы культуры

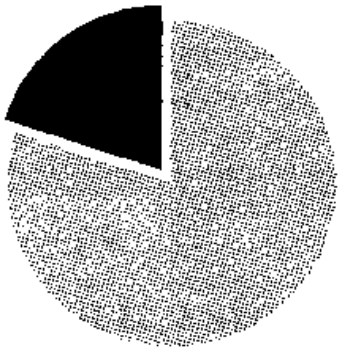
Культура – это общепризнанные в обществе нормы, ценности и обычаи, которые обусловливают единые формы поведения. Культура определяет реакцию потребителей на товары и их покупки. В прошлом американские компании зачастую не учитывали культурных норм зарубежных рынков. В 1981 г. "Campbell" вынуждена была признать свою неудачу, несмотря на проведение 2-миллионной рекламной кампании с призами, поскольку не учла, что многие бразильские женщины чувствуют себя обязанными самостоятельно приготовить для семьи суп[23]. Компания также не приняла во внимание обычаи страны, предложив в Великобритании концентрированные супы, несмотря на то, что английские потребители привыкли к готовым супам, расфасованным в более крупные банки. В результате банки супа "Campbell" залеживались в магазинах.

Компании также допускали ошибки из-за незнания местных языков и диалектов. Когда "Coca-Cola" поступила в продажу в Китае, торговцы сделали собственные каллиграфические надписи "*ke kou ke la*", что в переводе означало "Укуси воскового головастика", что едва ли способствовало продажам. Компания, обнаружив ошибку, предложила другой набор иероглифов – "*ko kou ko le*", что означало "Пусть же возрадуется

ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

"Levi Strauss": глобальная компания, которая действует локально

Джинсы "Levi's" – это единственная марка одежды, которую можно назвать всемирной. Она обязана своей популярностью наименованию "Levi's" путем "маркетинга его как признанного символа Америки". Успех компании основан на умении сформировать единый всемирный образ с одновременным учетом локальных различий (подход, названный дифференцированной стандартизацией). Во всем мире подчеркивается американское происхождение компании. Местные менеджеры в Индонезии выбрали телевизионную рекламу, показывающую одетых в "Levi's" подростков разъезжающих по г. Дубьюк (штат Айова) в автомобиле образца 1960 г. "Levi Strauss" допускает такую рекламу, понимая, что на разных рынках срабатывают различные рекламные подходы.



В Японии компания акцентирует внимание в рекламе на американских киноидолах вроде James Dean, поскольку японцы обожают звезд американской культуры.

Компания допускает также местные различия в товарах. Для Бразилии она разработала фасон джинсов "Feminina", ибо бразильские женщины предпочитают более узкий покрой. Бразильские менеджеры располагают также свободой в распределении. Компания сумела проникнуть на фрагментированный бразильский рынок, разрешив местным менеджерам открыть сеть из 400 магазинов (некоторые из них в отдаленных сельских районах), продающих исключительно изделия "Levi's".

Хотя "Levi Strauss" позволяет своим менеджерам приспосабливаться к локальным потребностям, головная контора, расположенная в Сан-Франциско, осуществляет жесткий контроль за глобальными операци-

рот"[24]. "Pepsi-Cola" тоже вынуждена была в ряде азиатских стран изменить свой лозунг "Come alive with Pepsi" – "Оживись с "Пепси" – ибо буквально он переводился как "Верни своих предков из мертвых"[25]. "General Motors", в свою очередь, обнаружила, что не может использовать наименование "Nova" во всем мире, так как на испано-говорящих рынках это означало бы "Не поедет"[26].

Если же американские компании учитывали нормы и ценности зарубежных потребителей, они добивались успеха. Фирма "SmithKline" осознала, что столкнется с проблемой при попытке выйти с лекарством от простуды "Contac" на рынок Китая, так как культура этой страны ориентирована на лекарства из трав, которые выдавались бесплатно в условиях социалистической системы здравоохранения. Исследования компании показали, однако, что многие китайские потребители ориентируются на более современный образ жизни. Компания учла эту тенденцию, в результате чего "Contac" пользуется в Китае спросом[27]. Аналогичным образом компания "Ford" осознала растущую независимость японских женщин в обществе, где традиционно доминировали мужчины, обусловленную тем, что многие женщины начали работать полный рабочий день. В 1990 г. "Ford" стала предлагать автомобиль "Festiva" одиноким молодым работающим японкам. В прошлом автомобильные компании исходили из того, что, принимая решение о приобретении автомобиля, японки предпочитали обращаться к родителям, мужьям или братьям[28].

ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

ями. Компания разрабатывает все новые товары и рекламные кампании. А чтобы помочь своим заграничным филиалам превосходить конкурентов, она создала Систему быстрого реагирования, которая связывает магазины посредством компьютера с текстильными фабриками и позволяет быстро получать товары, минимизируя издержки хранения. "Levi Strauss" могла бы остаться американской, а не глобальной фирмой, продавая лицензии на свой знаменитый товарный знак зарубежным фирмам. Компания отвергла такой подход, поскольку лишилась бы контроля за своими заграничными операциями, поэтому она предпочла создать дочерние фирмы в других странах.

"Levi Strauss" не всегда удачно действовала на международных рынках. В середине 80-х гг. ее международные операции приносили убытки, так как компания стала продавать дорогостоящую модную одежду, для которой наименование "Levi's" попросту не подходило. И она вернулась к своему основному бизнесу – производству джинсов.

Принципиальный подход "Levi's" – сохранять единый глобальный имидж, предоставляя свободу дочерним фирмам, – оказался успешным. В 1990 г. заграничные продажи принесли компании 60-процентные прибыли. Следующий замысел компании – выход на рынки Восточной Европы и стран бывшего Советского Союза. Когда она это сделает, существует шанс, что ее маркетинг станет глобальным, хотя менеджеры мыслят локально.

Вопросы: Каким образом "Levi Strauss" действует глобально, но мыслит локально? К какому виду дифференцированной стандартизации следует прибегнуть "Levi Strauss", когда она выйдет на рынки Восточной Европы и стран бывшего Советского Союза?

Источник: "For Levi's, A Flattering Fit Overseas", *Business Week*, November 5, 1990, pp. 76–77.

Приведенные примеры доказывают важность изучения норм, вкусов, предпочтений и языка потребителей до выхода на зарубежный рынок. "McDonald's" предпринимает всесторонний анализ рынка, прежде всего изучая демографические тенденции, затем рассматривая политический риск и, наконец, определяя восприимчивость местного населения к своей продукции. Кроме того, как мы упоминали, она адаптирует меню к местным вкусам.

Деловые отношения

Различия в культурных нормах и ценностях влияют не только на выбор потребителей, но и на деловые взаимоотношения за рубежом. Одна из частых ошибок международных компаний – предположение, что дела за рубежом можно вести примерно так же, как в своей стране. Например, американцы очень ценят время и на переговорах считают необходимым сразу перейти к сути дела. Однако бизнесмены из Азии и многих стран третьего мира тратят от 50 до 80% времени на разговоры о чем угодно, кроме бизнеса. Они стремятся установить личные отношения с партнером – а для американца это куда менее важная задача[29].

Еще одна особенность американских бизнесменов, из-за которой они иногда испытывают трудности в странах Азии, – стремление уважать индивидуальность и независимость суждений. В Японии же культура предполагает принятие совместных решений. Переговоры для представителей азиатских стран – нередко формальность, призванная закрепить принятое ранее соглашение. Но для американцев переговоры – это возможность для взаимных уступок и требований, к которым бизнесмены из Азии не готовы. В итоге возникают недоразумения и сделки не заключаются.

Американские компании стали осознавать необходимость обучения своих менеджеров особенностям деловых отношений в других странах. Но до японских компаний им еще далеко. Японские компании обычно направляют своих менеджеров за границу, чтобы ознакомиться с культурой и деловой практикой других стран. Так, когда Китай начал открывать свои рынки для внешнего мира в 70-е гг., "Mitsubishi", гигантский концерн, направил своих сотрудников, знающих китайский язык, в отдаленные провинции и в крупные города, чтобы установить контакты с китайскими официальными лицами[30]. Немногие американские компании направляют своих менеджеров за границу с той же целью.

Экономические условия

Прежде чем принять решение о выходе на рынок другой страны, компании должны проанализировать экономические условия в этой стране. Экономическому анализу должны быть подвергнуты экономическая инфраструктура страны, стадия ее экономического развития и условия обмена валюты.

Экономическая инфраструктура

Экономическая инфраструктура страны – это ее транспортная, коммуникационная, энергетическая, распределительная и другие сферы, необходимые для обеспечения экономической деятельности. Основной вопрос для международной компании состоит в том, располагает ли принимающая страна инфраструктурой для маркетинга товара компании. Китай, возможно, поощряет иностранные инвестиции, однако он не имеет инфраструктуру для распределения товаров вне крупных городов. Реклама ограничивается случайными объявлениями в газетах, что затрудняет связь с потенциальными потребителями. Учитывая такую неопределенность, компании важно оценить основные системы инфраструктуры – дороги для транспортировки товаров, склады для хранения, средства массовой информации для организации рекламы и наличие телефонов для проведения опросов, – прежде чем принимать решение о выходе на рынок.

Одно из препятствий на пути расширения бизнеса в бывшем Советском Союзе и Восточной Европе – недостаток современных средств связи и транспорта. Отсутствие эффективной телефонной сети сдерживает многих западных и японских бизнесменов, привыкших к современным системам. В Венгрии, где телефонного сигнала, предваряющего набор номера, обычно приходится ждать минуту, распространена шутка о том, что американца легко узнать по тому, что он сразу же начинает набирать номер. Плохие дороги также затрудняют распределение. Согласно одному из обследований, в Восточной Европе потребуется построить 274 000 миль новых дорог, чтобы ее распределительная сеть достигла западного уровня[31].

Централизованная экономика мешала эффективному перемещению товаров для обеспечения всех отраслей экономики. Например, когда компания "McDonald's" в 1990 г.

открыла свое первое предприятие в Москве, она не могла положиться на местных поставщиков. Ей пришлось построить собственный завод по выпуску мясных полуфабрикатов. Компания также своими силами пастеризует молоко и печет булочки. "Pizza Hut", наоборот, решила пользоваться услугами местных фермеров и существующими каналами снабжения. Однако ее настоятельные просьбы о предсказуемых поставках и устойчивом их качестве повергли в ужас советских должностных лиц. Один из чиновников высказался по поводу надежности местных поставок следующим образом: "Если будет хорошая зима, вы получите больше. Если зима будет плохая, вы получите меньше"[32].

Стадия экономического развития

В зависимости от стадии экономического развития страны ее можно отнести к слаборазвитым, развивающимся или промышленно развитым с учетом ее валового национального продукта, среднедушевого дохода, процента грамотного населения, а также ассортимента и качества имеющихся товаров. Как правило, более широкие возможности имеют промышленно развитые страны в связи с более высокой покупательной способностью населения. Однако здесь острее конкуренция, и компании, возможно, придется изыскивать перспективы роста в других странах. Компании, подобные "McDonald's" и "Kellogg", уже действуют в большинстве промышленно развитых стран мира.

Поэтому международные компании, по всей вероятности, будут изыскивать возможности в развивающихся, равно как и в промышленно развитых странах. Несмотря на неудовлетворительную инфраструктуру стран Восточной Европы, их экономика скорее всего будет развиваться быстрыми темпами. После падения коммунизма в 1989 г. в Польше, Венгрии и Чехословакии образовано 9700 совместных предприятий с иностранными компаниями с целью развития отдельных отраслей[33]. Эти три страны стремятся сделать свою экономику максимально привлекательной для иностранных инвестиций, предлагая более низкие налоги. В результате такие компании, как "Procter & Gamble", "General Electric", "Hewlett Packard" и AT & T уже осуществили в Восточной Европе крупные инвестиции.

Быстрая индустриализация ряда стран Тихоокеанского региона (особенно Южной Кореи и Тайваня) также привлекает внимание международных компаний. Урбанизация общества, повышение образовательного уровня и увеличение доли работающих женщин способствовали росту благосостояния в этих странах. Гонконгская сеть компаний "Dairy Farm" открыла на Тайване 25 супермаркетов, учитывая интересы работающих женщин, которые располагают меньшим временем для закупок, но готовы заплатить за удобство более высокие цены[34].

Курсы обмена валют

Компаниям следует также учитывать курсы обмена валюты своей страны на иностранную валюту. Если стоимость валюты страны возрастает, цена ее товаров за рубежом увеличивается. Многие компании США в начале 80-х гг. оказались в невыгодном положении в связи с ростом доллара по отношению к иностранным валютам. Японским товарам стало легче проникать на американский рынок, так как благодаря обменному курсу они были дешевле. Когда же после 1985 г. стоимость доллара резко упала, американские экспортеры получили преимущество перед конкурентами, так как их товары за рубежом стали дешевле.

В большинстве стран компании могут продавать свои товары, получать оплату в местной валюте и обменивать ее на доллары. Это не было характерно для Китая, бывшего Советского Союза и стран Восточной Европы, поскольку их валюты не конвертировались на зарубежных рынках. В результате компании должны были прибегать к **встречной торговле**, т. е. принимать в оплату вместо денег местные товары, которые можно было бы перепродать на Западе. Так, "PepsiCo" в 1990 г. подписала с советским правительством контракт на 3 млрд. долл., согласно которому она в обмен на свои напитки получает водку "Столичная" и танкеры[35]. Компания имеет соглашения о встречной торговле и с восточноевропейскими странами. В Китае "Pepsi" обменивает напитки на грибы, используемые для приготовления пиццы в своей дочерней фирме "Pizza Hut"[36].

Регулирование торговли

Страны проводят регулирование торговли для защиты отечественных отраслей от иностранной конкуренции. Наиболее распространенным средством регулирования являются **пошлины** – налог на импортируемые товары. Некоторые страны прибегают также к **квотам**, которые ограничивают объемы импорта. До середины 80-х гг. США устанавливали импортные квоты на японские мотоциклы для защиты отечественных производителей, прежде всего "Harley-Davidson". Еще один вид торговых барьеров – это *стандарты на товары*, т. е. состав или особенности товара, необходимые для его импорта. В Японии существуют различные стандарты, препятствующие экспорту американских автомобилей в эту страну. Чтобы продать американский автомобиль в Японии, необходимо представить тома документов о стандартах и пройти на месте испытания, в результате чего цена автомобиля возрастает по меньшей мере на 500 долл.[37]

Отношение правительств к регулированию торговли определяется двумя соображениями относительно развития экономики. Некоторые правительства поощряют приход на их рынок для развития отечественных отраслей, повышения уровня жизни, обеспечения остро необходимых рабочих мест и получения иностранной валюты. Например, Италия приветствовала инвестиции "Texas Instruments" в бедный юг страны, и половина из 1,2 млрд. долл. инвестиций была направлена в этот регион[38]. Другие правительства выступают против иностранных инвестиций, поскольку хотят сохранить государственный контроль над частными предприятиями или опасаются доминирования иностранцев в экономике. Так, компания "Avon" решила не выходить на нигерийский рынок, ибо правительство Нигерии потребовало 60-процентную долю собственности компании в стране[39]. "Coca-Cola" не продает свой напиток в Индии, так как в 1977 г. правительство этой страны потребовало раскрыть его тщательно скрываемую рецептуру или прекратить операции. Компания выбрала последний вариант.

После второй мировой войны предпринимались попытки ослабить торговые барьеры с целью оживления международной торговли. В 1947 г. США и 22 других государства подписали генеральное соглашение о торговле и тарифах (ГАТТ), предусматривающее поэтапное снижение тарифов. С 1947 г. в рамках ГАТТ тарифы снижали семь раз. Средний тариф составляет теперь $^1/_5$ уровня тарифов, применявшихся после второй мировой войны. Несмотря на это, многие страны затрудняют иностранцам инвестирование в свою экономику. Поэтому международным компаниям следует взвешивать, оправдано ли их присутствие на рынке страны с учетом таможенных тарифов, квот и жестких стандартов товаров.

Торговые барьеры снижаются также благодаря соглашениям между отдельными странами. Наиболее важным из них было Североамериканское соглашение о свободной

торговле от 1992 г. между США, Канадой и Мексикой, согласно которому отменяются тарифы и другие торговые барьеры, так что тарифы будут сведены к нулю в 1995 г.

1992 г. и Европейское сообщество

Одно из наиболее значимых событий, способствующих свободной торговле, произошло в 1992 г., когда Европейское сообщество приступило к снятию всех барьеров на пути перемещения людей, товаров, услуг и капитала между 12 государствами – ее членами. Европейское сообщество издало 285 директив о ликвидации всех торговых барьеров к 31 декабря 1992 г. и полной стандартизации – от маркировки товаров до содержания телевизионной рекламы. Наименования марок предполагаются одинаковыми во всех странах, а цены на товары – почти одинаковыми. Одним из результатов такой политики станет ожидаемое 50-процентное снижение расходов на распределение благодаря экономии в связи с увеличением масштабов производства и сбыта при стандартизации товаров.

Европейское сообщество планирует также ввести единую валюту в 1997 г. После этого компаниям не надо будет беспокоиться по поводу курсов обмена валют разных стран. Введение единой валюты потребует создания одного центрального банка для всех стран ЕС.

Американские компании, работающие по всей Европе, такие, как IBM, "Coca-Cola" и 3M, способны воспользоваться преимуществом единого рынка. Эти компании доминируют в соответствующих отраслях континента. Другие американские компании, не занимающие доминирующего положения в Европе, расширили здесь свое присутствие в преддверии 1992 г. Так, "Ford" купил "Jaguar" – британскую компанию, производящую шикарные автомобили. Компания "Sara Lee" – владелица марки "L'Eggs" – приобрела "Dim", наиболее известную французскую фирму, выпускающую чулочно-носочные изделия. "Motorola" и "Intel" строят крупные заводы для расширения производственных мощностей в Европе[40]. Компании, которые не проводили крупных операций в Европе, также усиливают здесь свое присутствие. "General Mills" заключила соглашение с "Nestle" – крупнейшим производителем продуктов питания в мире – о распределении готовых завтраков в Европе под маркой "General Mills/Nestle".

Эта деятельность обусловила возникновение термина **евромаркировка**, т. е. использование нескольких языков на одной этикетке для обозначения наименования марки, чтобы товар можно было продавать по всей Европе. Например, "Sara Lee" выбрала "Dim" в качестве своей европейской марки для чулок и нижнего белья.

Перемены, произошедшие в 1992 г., приводят и к обострению конкуренции. По мере ликвидации торговых барьеров японские и американские фирмы становятся конкурентами. Компания "Sony" – лидер в электронике в Европе, где ее продажи больше, чем в США. "Kao", известная как японская "Procter & Gamble", укрепила свои позиции в Европе, купив ведущую немецкую компанию по производству средств туалета. "Sharp" и "Hitachi" расширили мощности НИОКР и производство в Европе[41]. По мере ликвидации торговых барьеров возникает перспектива трехсторонней конкуренции между фирмами США, Японии и Европы. Несмотря на обострение конкуренции, эффект упразднения барьеров скорее всего сведется к росту американского экспорта в страны Европейского сообщества.

Конкурентная среда

При оценке выхода на рынок страны международным компаниям следует учитывать степень остроты конкуренции. Если существует много конкурентов либо некоторые

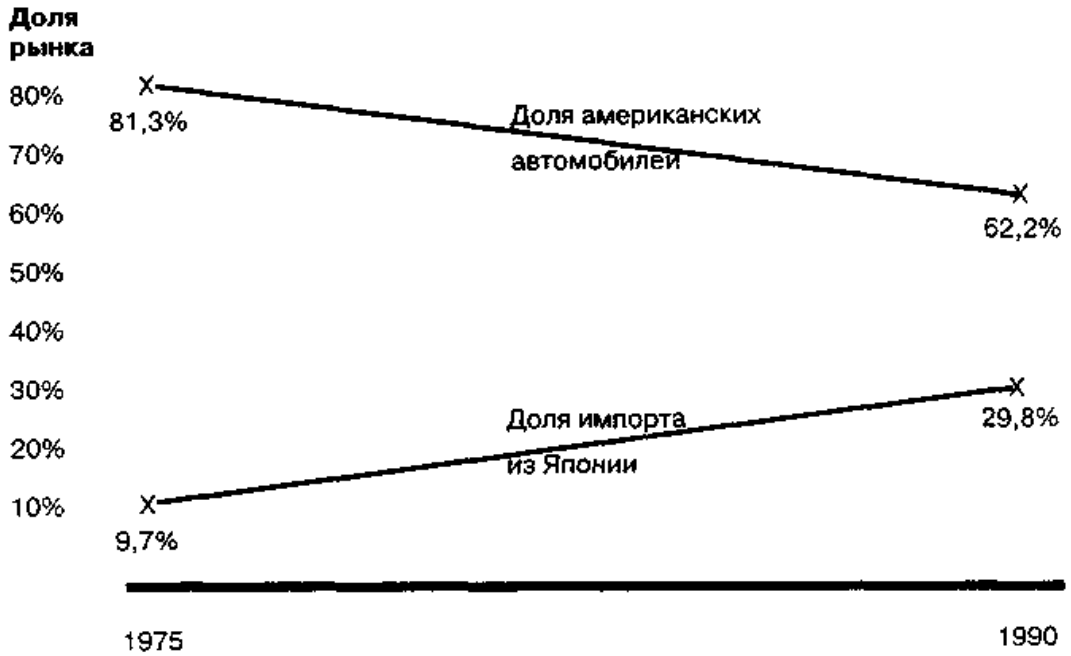
компании имеют конкурентное преимущество в качестве, цене или распределении, выход на рынок сопряжен с большим риском. Американские компании, не утвердившиеся в Европе, рискуют столкнуться с конкурентами в лице таких известных европейских компаний, как "Unilever" в области предметов домашнего обихода и "Nestle" – в области продуктов питания.

Наиболее драматичные последствия иностранной конкуренции наблюдались в США, когда иностранные фирмы, в частности японские, подорвали американское лидерство в отрасли электроники, персональных компьютеров и, особенно, автомобильной отрасли. В 70-е гг. японским конкурентам было легко выйти на рынки США. Преимущество японских фирм в конкурентной борьбе в 70-е и начале 80-х гг. было обусловлено наличием пяти факторов. Во-первых, из-за низкой стоимости иены и высокой стоимости доллара японские товары в США были менее дорогостоящими. Во-вторых, японские фирмы обеспечили конкурентное преимущество, производя высококачественные товары с меньшими затратами. Более высокая производительность достигалась благодаря большей самостоятельности японских рабочих на производстве, что стимулировало высокую эффективность. В итоге цена автомобиля "General Motors" в среднем на 1500 долл. превысила стоимость японского импортного автомобиля[42]. В-третьих, японские фирмы смогли добиться конкурентного преимущества просто потому, что обращали большее внимание на потребности потребителей. В 70-е гг. японские автомобильные компании захватили лидерство в удовлетворении спроса на небольшие и более экономичные по потреблению топлива автомобили.

Четвертый фактор, обеспечивающий преимущество японским компаниям, состоит в том, что правительство Японии оказывает долговременную поддержку НИОКР. Министерство международной торговли и промышленности Японии оказывает финансовую поддержку частным фирмам, что позволяет им разрабатывать перспективные технологии, от которых американские компании, возможно, отказываются, учитывая затраты на разработку. В-пятых, японские фирмы наладили прочные связи между собой, известные как *кейрецу*. Это огромные конгломераты, состоящие из компаний, которые покупают товары и защищают рынки друг друга. А так как их конкурентные позиции на внутреннем рынке защищены, японские компании могут уделять больше внимания и ресурсам зарубежных рынков.

Сочетание указанных факторов нанесло американской промышленности огромный урон. С 1975 по 1990 гг. доля американских автомобильных компаний на отечественном рынке сократилась с 81 до 62%, а доля японского импорта возросла с 10 до 30% (см. рис. 5.3). В 1991 г. наибольшим спросом в США пользовался "Accord" фирмы "Honda". В результате конкуренции с японскими компаниями "General Electric" вынуждена была продать свои отделения по производству телевизионной техники и электроники ведущему европейскому конкуренту, поскольку попросту не могла обеспечить такие же качество и цену товаров, как у японских компаний. В настоящее время остался лишь один американский производитель телевизоров "Zenith". Он сумел выжить, только закрепившись в нише, которая не представляла интереса для японских конкурентов, – телевизоры стоимостью свыше 1000 долл. Рынок американских автомобильных фирм также сузился, поскольку японским конкурентам здесь принадлежит около 30%.

Японские конкуренты укрепили свои позиции, обильно вкладывая средства в НИОКР и перехватывая технологическую инициативу у американских компаний. В 1980 г., например, семь из десяти наиболее прибыльных патентов в США принадлежали американским компаниям и один – японской фирме. В 1990 г. наблюдалась почти обратная картина: пять из десяти самых прибыльных патентов принадлежали японским



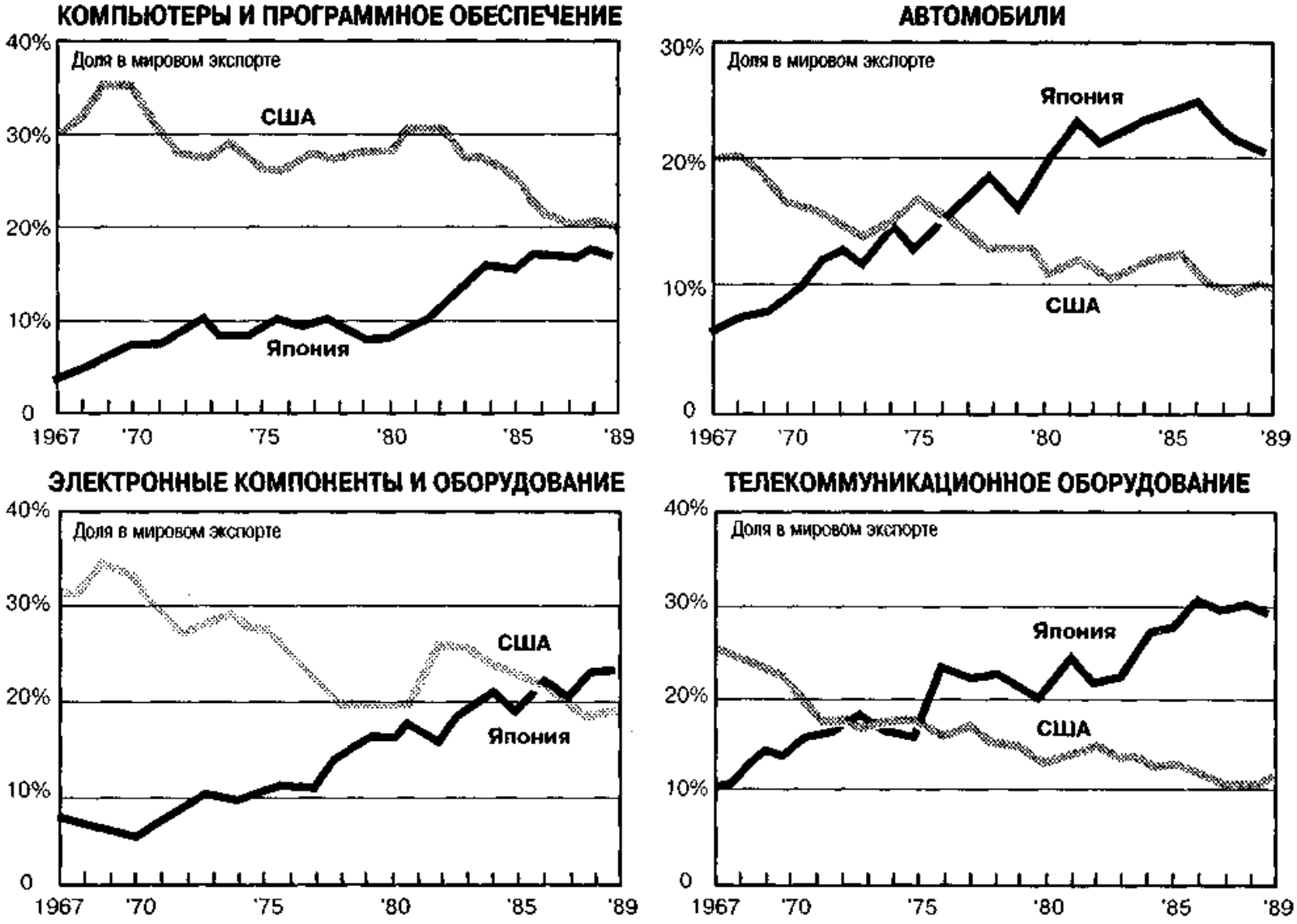
Источник: *The U.S. Car Market: Prospects Through the 1990s* (London: The Economic Intelligence Unit, 1991), pp. 3–4.

Рис. 5.3. *Доля автомобильного рынка США, принадлежащая американским и японским компаниям*

компаниям и лишь три – американским[43]. Японские компании занимают ведущие позиции в разработке быстродействующих микросхем для компьютеров и телевизоров с высокой четкостью изображения.

Конкурентные позиции американских фирм ухудшились не только на отечественных, но и на мировых рынках. С 1967 по 1989 гг. американская доля экспорта компьютеров сократилась с 30 до 20%, доля на мировом автомобильном рынке – с 20 до 10%, на рынке электроники – с 32 до менее чем 20%, а на рынке телекоммуникационного оборудования с 25 до 10%[44]. В каждом из названных случаев доля японских компаний возросла за счет США (см. рис. 5.4). Ухудшение позиций американской промышленности по сравнению с иностранными конкурентами является одной из причин того, что сфера услуг в американской экономике превышает промышленность.

Хотя картина конкуренции выглядит для американских компаний довольно мрачно, имеются и обнадеживающие факты. Производительность в американских фирмах повышается. Из-за низкой стоимости доллара японские товары в США становятся более дорогостоящими. Кроме того, как указывалось в главе 1, американская промышленность стала больше ориентироваться на потребителя. В результате иностранным фирмам становится все труднее добиваться конкурентных преимуществ на основе производительности и большего внимания к потребностям потребителей. К тому же правительство США начинает оказывать содействие отечественным компаниям в области НИОКР. Например, выделено 260 млн. долл. на исследовательский проект, цель которого – помочь американским автомобилестроителям разработать электромобиль, способный конкурировать с будущими японскими моделями.



Источник: Joseph R. D'Cruz, Faculty of Management, University of Toronto: "The New American Century: Where We Stand", Spring/Summer 1991 special issue, FORTUNE, p. 18. Used with permission.

Рис. 5.4. *Сокращение американской доли на мировых рынках компьютеров, электроники, автомобилей и телекоммуникаций с 1970 по 1990 гг.*

Политический климат

Международная компания должна учитывать и политическую стабильность в принимающей стране. Неопределенность заграничных инвестиций обусловливалась потрясениями, возникшими в связи с гражданской войной в Югославии в 1991 г., войной в Персидском заливе в том же году, разгромом выступления студентов в Китае в 1989 г. и Иранской революцией 1979 г. Разрушение нефтяных месторождений в Кувейте в результате иракского вторжения свидетельствует о неопределенности зарубежных операций даже для давно утвердившихся компаний.

Политический климат страны часто оказывает прямое влияние на ее экономическую политику. Удачной иллюстрацией являются события в бывшем Советском Союзе: *гласность*, возникшая во времена Михаила Горбачева, и начало политических реформ с целью сделать советское общество открытым привели к *перестройке*, т. е. экономическим реформам, направленным на реорганизацию жестко контролируемой советской системы. Гласность достигла Восточной Европы в 1989 г. и привела к независимости отдельных советских государств в 1991 г. В обоих случаях результатом стали упразднение централизованных экономических систем и попытка создать свободную рыночную экономику.

Компании, не будучи в состоянии предсказывать политические события, подобные быстрому краху коммунизма или возникновению войны в Персидском заливе, могут попытаться оценить общую политическую стабильность в стране. После неожиданных политических событий, в частности войны в Персидском заливе, многие компании образовали отделы для анализа экономических условий и политических событий, чтобы лучше оценивать финансовый риск в каждой стране[45].

Будущие тенденции в международной маркетинговой среде

Анализ международной маркетинговой среды позволяет сделать выводы относительно будущих тенденций. Во-первых, ключевые регионы мира будут по-прежнему привлекать внимание международных компаний. Вероятен рост инвестиций в Восточную Европу, бывший Советский Союз и страны Тихоокеанского бассейна. Далее, несмотря на подавление студенческих выступлений, Китай по-прежнему стремится привлекать иностранные инвестиции и открывать свои рынки для иностранных товаров.

Во-вторых, торговые барьеры в следующем столетии скорее всего снизятся. Соглашения о свободной торговле с Канадой и Мексикой и экономическая интеграция в Западной Европе являются предвестниками более свободной торговли в будущем. Япония, вероятно, еще больше ослабит торговые барьеры, чтобы не вызвать ограничений на японский экспорт в США. Точно так же многие страны третьего мира, имеющие сейчас жесткие барьеры для защиты отечественных отраслей, по всей видимости, ослабят их, чтобы содействовать внешней торговле по мере развития их стран.

В-третьих, экономическая интеграция стран ЕС в 1992 г. изменит конкурентную карту мира. Возникнут новые и более мощные альянсы, наподобие альянса "Nestle" и "General Mills". Далее, европейские компании, функционирующие сейчас в одной стране, станут более крупными и мощными конкурентами после завершения интеграции.

В-четвертых, отступление американских компаний под напором японских компаний и других иностранных конкурентов, которое наблюдалось в течение 25 лет, скорее всего

прекратится. Рост производительности, более слабый доллар, большее внимание потребностям потребителей и растущая поддержка со стороны государства – все это укрепило позиции американских компаний в конкуренции с зарубежными фирмами. Как отмечалось в одном из докладов, позиции Америки в области конкуренции ухудшатся на ряде рынков, например в электронной отрасли, однако американская промышленность обретет силы в других областях – биотехнологии, системах защиты окружающей среды, программном обеспечении и системах баз данных[46]. При оценке своего потенциала на зарубежных рынках международные компании должны учитывать подобные тенденции.

ФОРМУЛИРОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ МЕЖДУНАРОДНОГО МАРКЕТИНГА

Следующий этап после оценки компанией международной маркетинговой среды – определение целей выхода на зарубежные рынки. Компания должна сформулировать цели относительно доли рынка, объема продаж и прибыли с учетом анализа потенциала данной страны. Например, компания "Procter & Gamble" могла бы установить цели на пятый год присутствия на восточноевропейском рынке моющих средств в виде 30-процентной доли рынка, продаж на сумму 200 млн. долл. и 25-процентной рентабельности инвестиций.

Следующими целями могут быть охват своей продукцией в течение трех лет 50% польских и венгерских потребителей, а также установление лимитов затрат на сырье, производство, распределение и рекламу.

Эти цели могут базироваться на оценке развития инфраструктуры в Восточной Европе, например транспортных магистралей, что позволит охватить 50% восточноевропейских потребителей. При формулировании целей можно также принимать во внимание темпы роста покупательной способности населения в ближайшие пять лет, а также вероятность конкуренции с мощными европейскими компаниями, например голландской "Unilever".

РЕШЕНИЕ О ВЫХОДЕ НА РЫНОК

Решение руководства о выходе на рынок зависит от двух ключевых факторов: обеспечивают ли условия принимающей страны возможности для роста и располагает ли компания ресурсами и ноу-хау, чтобы воспользоваться имеющимися возможностями. Названные два аспекта определяют матрицу планирования маркетинга, о которой рассказывалось в главе 2 (см. рис. 2.2). На рис. 5.5 эта матрица адаптирована к международным условиям планирования маркетинга. Здесь возможности определены на основе оценки международной маркетинговой среды, а способность фирмы воспользоваться возможностями оценивается с позиций ее ресурсов и знания зарубежных рынков. Значительные возможности и высокая способность реализовать их определяют *международное окно возможностей.*

Чтобы оценить возможности на основе матрицы планирования международного маркетинга, фирма должна оценить возможности маркетинга в данной стране или регионе (провести анализ внешних условий) и свое экономическое положение (ресурсы).

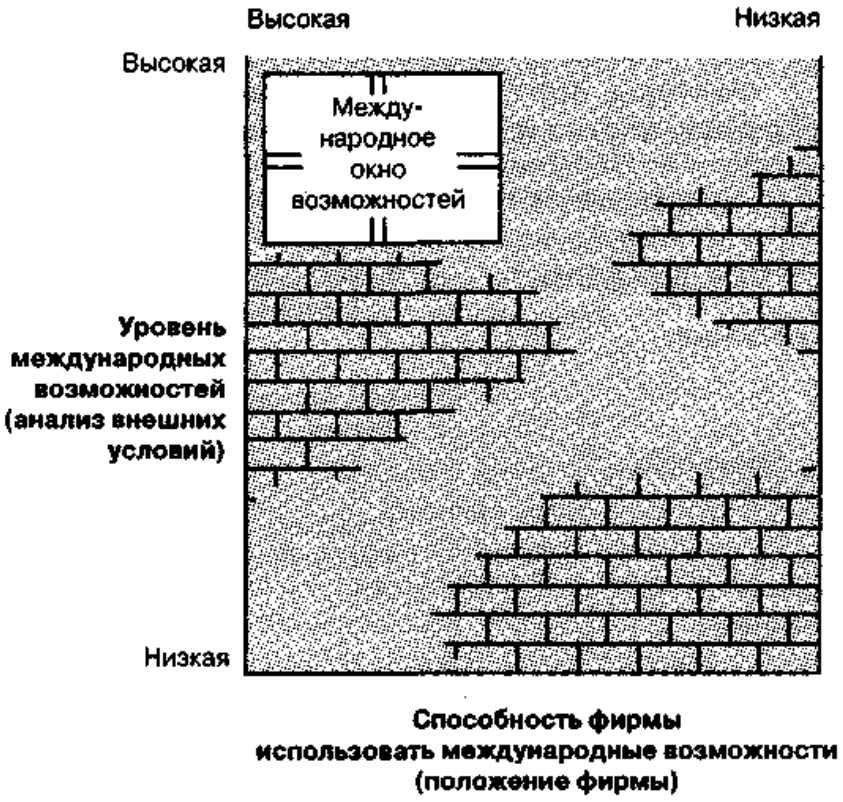


Рис. 5.5. *Матрица планирования международного маркетинга*

В табл. 5.1 перечислены факторы, обусловливающие успех фирмы. Анализ внешней среды предполагает рассмотрение названных выше факторов – культурных норм, деловых отношений, экономической инфраструктуры страны (сеть распределения, средства транспорта и связи), регулирования торговли (регулирование по товарам, тарифы, инвестиционные барьеры), остроты конкуренции и политической стабильности. Кроме того, следует оценить размер рынка и потенциальный темп роста. Менеджеры взвешивают и оценивают каждый фактор с точки зрения его благоприятности. На этой основе они получают общую оценку возможностей рынка.

В табл. 5.1 перечислены также некоторые факторы, которые менеджеры могут использовать при оценке экономического положения фирмы: ее местная сеть распределения или поддержка продаж, знания менеджерами зарубежного рынка и необходимых ресурсов, инвестируемых в производство и маркетинг. После оценки международной маркетинговой среды и положения своей фирмы менеджеры могут определить потенциал продаж и прибыли и принять решение о выходе на рынок.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ ВЫХОДА НА РЫНОК

После принятия международной компанией решения о выходе на рынок предстоит определить, как это сделать. На рис. 5.6 представлено пять вариантов – от максимальных до минимальных инвестиций и контроля за маркетинговой деятельностью на зарубежном рынке.

ТАБЛИЦА 5.1

Факторы, определяющие возможности международного маркетинга и положение фирмы

БЛАГОПРИЯТНЫЕ	НЕБЛАГОПРИЯТНЫЕ	БЛАГОПРИЯТНЫЕ	НЕБЛАГОПРИЯТНЫЕ
+3+2+1	0–1–2–3	+3+2+1	0–1–1–3
А. ВОЗМОЖНОСТИ МЕЖДУНАРОДНОГО МАРКЕТИНГА (анализ внешней среды)		**Б. ПОЛОЖЕНИЕ ФИРМЫ (анализ ресурсов)**	
Нормы культуры		Местная сеть распределения	
Деловые отношения		Поддержка продаж	
Экономическая инфраструктура		Знания менеджеров	
Регулирование по товару		Потребность в капитале	
Тарифы		Производственные мощности	
Инвестиционные барьеры		Маркетинговые условия	
Острота конкуренции			
Политическая стабильность			
Размер рынка			
Темпы роста рынка			

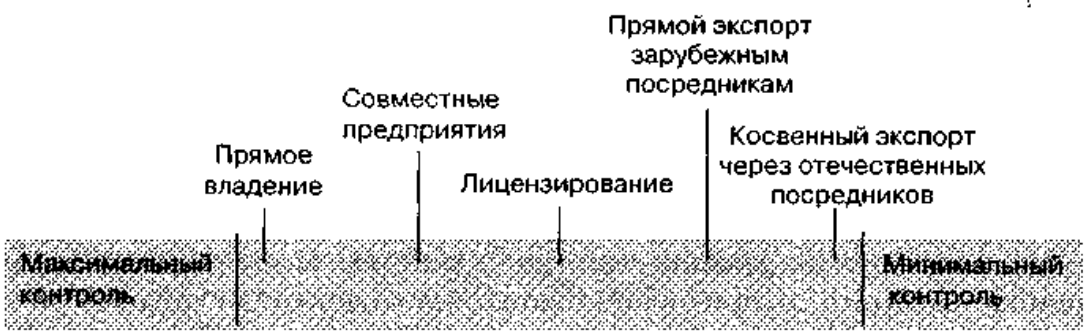


Рис. 5.6. *Ось стратегий выхода на рынок*

Прямое владение

Прямое владение имеет место, когда компания осуществляет прямые инвестиции в производственные мощности компании за рубежом. Это самая высокая степень участия и самый высокий риск на зарубежном рынке. Прямые инвестиции наиболее вероятны, когда, по мнению руководства, политическая обстановка в стране стабильна и компании не грозит риск экспроприации или подобных резких, непредвиденных событий.

Прямые инвестиции американских фирм в последние годы существенно возросли, чему отчасти способствовала экономическая интеграция в Западной Европе. В 1989 г. прямые инвестиции США в Европе составили 176 млрд. долл. США[47]. Компании, имеющие прочную базу за рубежом, например "Ford" и 3М, избегают торговых барьеров против иностранных товаров, так как они считаются местными товаропроизводителя-

ми. Кроме того, фирмы могут устанавливать более прочные отношения с местными оптовыми и розничными торговцами, а также поставщиками, что облегчает адаптацию к местным нуждам.

Альтернативой постепенному созданию зарубежной производственной базы является прямое владение путем быстрой покупки компаний. Многие фирмы не имели времени для создания своих предприятий в преддверии 1992 г. и купили компании, чтобы быстрее утвердиться на рынке. "Nestle" добилась положения на рынке макаронных изделий, купив фирму "Buitoni". Она приобрела также компанию "Carnation Co.", чтобы усилить свои позиции на рынке молочных продуктов[48].

Совместные предприятия

Совместные предприятия – это деловое партнерство с другой компанией. Совместные предприятия образуют, когда фирма не обладает опытом или финансовыми ресурсами для выхода на зарубежный рынок. Многие японские компании используют совместные предприятия для выхода на американский рынок. Электронная фирма "Toshiba" имеет совместное предприятие с компаниями "Westinghouse" по производству цветных телевизоров и с AT & T по производству телефонного коммутационного оборудования[49]. Компании США также прибегали к этой форме для выхода на японский рынок. "Apple" продает компьютеры "Macintosh" через компанию "Canon", а "Ford" продает "Taurus" через "Mazda". Компании США использовали совместные предприятия не только для маркетинга товаров за рубежом, но и для производства. Фирмы "Alcoa" и "Kobe steel of Japan" создали совместное предприятие ("KSC Alcoa Aluminium Co.") для производства и продажи алюминиевого листа на растущем рынке тары для напитков в Японии и других азиатских странах.

Совместные предприятия могут создавать дополнительные возможности, отсутствующие в случае, когда на рынок выходит одна фирма. "Coca-Cola" и "Nestle" договорились о создании совместного предприятия, занимающегося маркетингом во всемирном масштабе готового к употреблению кофе. Соглашение обеспечило доступ к таким хорошо известным маркам "Nestle", как "Nescafe" и "Taster Choice", и к разветвленной системе распределения напитков "Coca-Cola"[50].

Лицензирование

Лицензирование означает, что одна компания разрешает другой производить или продавать ее товар, если производитель может гарантировать то же его качество. Предоставление лицензии иностранным компаниям предполагает менее высокие инвестиции и контроль на зарубежных рынках по сравнению с прямым владением или совместным предприятием. Это удачный способ переложить риск производства и маркетинга на получателя лицензии и вместе с тем добиться преимуществ выхода на зарубежные рынки. Например, "Weight Watchers International" предоставила лицензии на свои товары 13 компаниям в других странах.

С лицензированием связан риск недостаточного контроля за производственными операциями, а следовательно, за качеством продукции. "PepsiCo" предоставляет лицензии на производство своей основной марки государственным компаниям в Египте, и некоторые потребители выражают недовольство тем, что напиток, производимый в Египте, отличается по вкусу от американского[51].

Экспорт

Экспорт – это продажа за рубежом товаров из страны пребывания компании. Фирма, экспортирующая товары, не обязательно осуществляет крупные инвестиции за рубежом. Поэтому экспорт – это наиболее часто применяемый метод выхода на рынок. "Hershey" экспортирует товары непосредственно зарубежным посредникам вместо того, чтобы вкладывать значительные инвестиции в их производство за границей или в совместные предприятия. Компания может также прибегнуть к экспорту через посредников, используя отечественные торговые организации. Эта форма выхода на рынок является самой слабой из форм участия в зарубежных рынках, поскольку компания предоставляет право маркетинга своих товаров другой организации. Это и наименее дорогостоящая из всех стратегий выхода на рынок, представленных на рис. 5.6.

Выход на международные рынки логично начинать с наименее дорогостоящего метода – экспорта через отечественных посредников. Если товары пользуются за рубежом успехом, компания может принять решение о более непосредственном участии в работе рынка посредством лицензирования, создания совместного предприятия или прямого владения зарубежной компанией.

РАЗРАБОТКА МЕЖДУНАРОДНОЙ СТРАТЕГИИ РОСТА

После выработки международной фирмой стратегии выхода на рынок следующим этапом является принятие решения о номенклатуре товаров для страны, т. е. определение совокупности товаров, предлагаемых в глобальном масштабе. Такие решения следует принимать в рамках **стратегии международного роста** – общего плана деятельности с целью будущего роста на международных рынках с учетом выявленных возможностей в каждой стране и способности компании реализовать их. Так, "General Foods" продает жевательную резинку во Франции, мороженое в Бразилии и макаронные изделия в Италии. Если бы продажа жевательной резинки во Франции поставила "General Foods" в невыгодное положение по сравнению с местными компаниями, соответствующие ресурсы было бы целесообразно использовать в другой стране. Иными словами, план глобальной деятельности требует определения того, какие товары и в каких странах следует продавать с учетом глобальной номенклатуры товаров компании.

При разработке международной стратегии роста компании предстоит принять два принципиальных решения: во-первых, следует ли придерживаться стандартизованной (глобальной) или адаптивной (локальной) стратегии, предлагая товары на зарубежных рынках; во-вторых, следует ли пытаться проникнуть на рынки как можно большего количества стран или сосредоточиться на немногих основных странах? Ответами на эти два вопроса являются четыре варианта стратегий (см. рис. 5.7).

При **всемирной стандартизации** международная фирма использует довольно однотипную стратегию маркетинга по возможности в большем количестве стран. По сути речь идет о стратегии глобальной марки, примером которой служит "Coca-Cola" – не только применительно к своей основной марке, но и к другим предлагаемым безалкогольным напиткам. Так, "Diet Coke" продают почти в таком же количестве стран, как и "Coca-Cola".

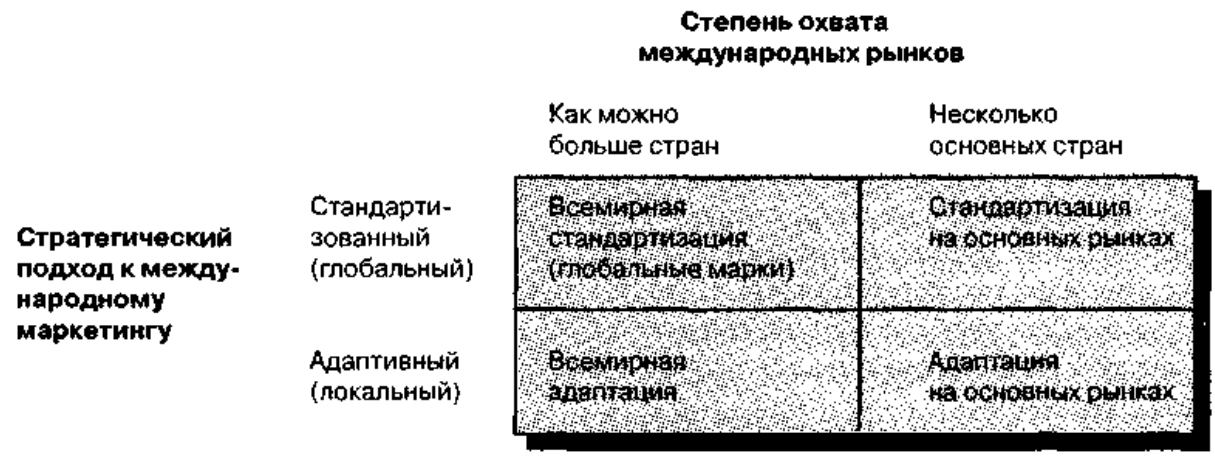


Рис. 5.7. *Стратегии роста на международных рынках*

Поскольку стандартизация обеспечивает экономию затрат на рекламу и производство, стандартизованная стратегия обычно распространяется на максимальное число рынков (т. е. носит всемирный характер). Но стандартизацию можно эффективно применять и в более ограниченном масштабе. Компании могут прибегать к **стандартизации на ключевых рынках**, применяя стандартизованные стратегии на рынках с наибольшими возможностями, особенно если потребности потребителей на этих рынках сходны. Например, "Playtex" сбывает бюстгальтеры в США и некоторых европейских странах, используя стандартизованный подход. Компания могла бы попытаться распространить продажи на другие страны, но не делает этого, осознавая, что такой товар, как бюстгальтеры, не может пользоваться повсеместным успехом из-за различий в нормах культуры в остальных странах. Тем не менее стандартизованный подход желателен, поскольку размер американского и европейского рынков делает возможной экономию в связи с масштабами сбыта, а культурные нормы на этих рынках являются сходными.

Наиболее дорогостоящей стратегией является **всемирная адаптация**, т. е. продажа различных вариантов товара в каждой стране мира. Такая адаптация необходима, когда она диктуется различиями в запросах. Большинство марок "Procter & Gamble" ориентировано на конкретные страны и регионы с учетом местных различий. Например, американский вариант стирального порошка "Ariel", пользующегося наибольшим спросом в Европе и Латинской Америке, рассчитан на более низкую температуру воды, обеспечивает большее пенообразование и быструю стирку. В Германии же, где белье замачивают дольше и при более высоких температурах, "Ariel" удовлетворяет этим условиям. В Японии этот товар рассчитан на более короткий цикл стирки и стиральные машины небольших размеров[52].

Адаптация на ключевых рынках представляет собой стратегию роста, при которой фирма концентрирует ресурсы в выбранных ею странах. Большинство компаний попросту не располагают такими же ресурсами, как "Procter & Gamble", допускающими адаптивную стратегию во всемирном масштабе. "Domino's Pizza" проводит стратегию адаптации на основных рынках десяти стран, используя так называемые культурные добавки для изменения вкуса пиццы: в Великобритании к пицце добавляют сладкую кукурузу, в Японии – мясо тунца, в Германии – салями, в Австралии – креветки[53].

ФОРМУЛИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ МАРКЕТИНГА ТОВАРА

Разработав общий план деятельности на зарубежных рынках, международная фирма может переходить к формулированию стратегии маркетинга применительно к каждой ассортиментной группе. Компании выявляют сегменты рынка и разрабатывают комплекс стратегий по товару, продвижению, распределению и ценообразованию на каждом рынке. Основной стратегический вопрос уже сформулирован нами: где эти стратегии должны располагаться на оси от полной стандартизации до адаптации к каждому локальному рынку?

При разработке стратегий по товару большинство фирм не придерживается строго стандартизованного или адаптивного подхода. Компании, выпускающие всемирные марки, обычно приспосабливают свою рекламу к местным условиям. Например, ковбоя, непременного участника рекламы сигарет фирмы "Marlboro", обычно считают универсальным символом. Но при подаче символа учитываются существенные местные различия: так, в Гонконге и Китае шляпа на ковбое светлее, так как белый цвет популярен в восточных странах[54]. В то же время марки локального назначения, например стиральный порошок "Ariel" компании "Procter & Gamble", имеют стандартизованный элемент во всех регионах – характеристики товара (стиральный порошок) или общее наименование марки.

Фирмы, придерживающиеся строго стандартизованного или адаптивного подхода, часто сталкиваются с проблемами. Так, "Parker Pen", пытающаяся стандартизировать каждый элемент комплекса маркетинга в 154 странах, потерпела неудачу в своей международной стратегии, поскольку в недостаточной степени учитывала локальные различия. Ее глобальная реклама полностью игнорировала местные особенности – например, тот факт, что Скандинавия – это рынок для шариковых ручек, а потребители Франции и Италии предпочитают более стильные авторучки[55].

В связи с ограниченностью строго стандартизованной или адаптивной стратегии по товару большинство фирм придерживается метода, который на рис. 5.1 охарактеризован как *дифференцированная стандартизация*, т. е. разработка единой основы товара, допускающей существенные различия в местных вариантах. Дифференцированная стандартизация предоставляет компаниям возможность воспользоваться преимуществами экономии от масштабов производства и сбыта и в то же время удовлетворять местные потребности. Автомобильные фирмы США при продаже товаров за рубежом используют дифференцированную стандартизацию, так как нуждаются в экономии от масштаба, чтобы возместить значительные постоянные затраты. Марка "X" компании "General Motors" сконструирована со стандартным кузовом и взаимозаменяемыми деталями для того, чтобы автомобиль можно было приспособить к местным условиям. "Jeep" компании "American Motors" имеет единую конструкцию, но предусматривает варианты для 14 стран[56].

Обычно компонент "товар" международного комплекса маркетинга является наиболее стандартизованным, а компонент "реклама" – наименее стандартизованным. Товары и упаковку можно стандартизовать, если региональные потребности в товаре сходны, но реклама почти неизбежно требует адаптации языка, символов и образов к локальным условиям.

ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ РЕЗУЛЬТАТОВ МЕЖДУНАРОДНОГО МАРКЕТИНГА

Последний этап процесса планирования международного маркетинга – оценка и контроль результатов – представляет больше трудностей, чем аналогичный этап планирования маркетинга на отечественном рынке, по нескольким причинам. Одна из них заключается в том, что международные компании обладают меньшим контролем над ценами из-за таможенных тарифов и регулирования торговли. Зачастую, чтобы покрыть эти издержки экспорта, международная фирма вынуждена устанавливать более высокие цены, чем ожидалось. К тому же данные о международных рынках часто неполны, ненадежны и несопоставимы по странам. Такие данные намного труднее использовать для целей планирования. Наконец, фирмам, имеющим заграничные филиалы, нередко трудно контролировать их из головной конторы в связи с различиями в деловой практике и среде.

Международные фирмы должны преодолевать указанные трудности, создавая систему контроля за заграничными операциями. Главным требованием является создание информационной системы для международных рынков. Такая система должна предоставлять данные о различиях в потребностях потребителей, регулировании торговли, экономических и конкурентных условиях отдельных стран. Имея эту информацию, менеджеры могут наиболее полно оценить возможности на зарубежных рынках, используя критерии, перечисленные в табл. 5.1. В частности, данные, на основе которых оценивают потенциал и возможности рынка, должны быть сопоставимы между странами и регионами. В этом случае оценку возможностей "Coca-Cola" в Китае можно сравнивать с аналогичной оценкой для Индии. Основываясь на этом, компания может определить, куда предпочтительнее направить ресурсы на зарубежных рынках.

ЭТИЧЕСКИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕЖДУНАРОДНОГО МАРКЕТИНГА

Международные компании сталкиваются с серьезными этическими и экологическими проблемами, которые следует учитывать при разработке стратегий маркетинга за рубежом.

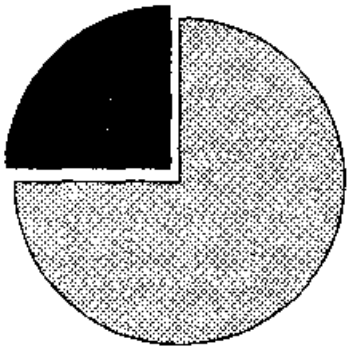
Этические аспекты

Характер международных операций породил ряд этических проблем, которые вызвали дискуссию в деловом мире. Одна из наиболее острых этических проблем связана с тем, что некоторые компании индустриальных стран продают развивающимся государствам и странам третьего мира товары, наносящие вред потребителям, извлекая неоправданные выгоды. Наиболее известный случай закончился всемирным бойкотом товаров фирмы "Nestle" в конце 70-х гг. в связи с тем, что использование детского питания приводило к смерти младенцев в странах третьего мира. На этой проблеме еще раз было заострено внимание в 1989 г., когда "Nestle" обвинили в дальнейшем распространении

ЭТИЧЕСКИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА

"Nestle" и спор о детском питании

В конце 70-х гг. группы потребителей инициировали всемирный бойкот товаров компании "Nestle", так как существовали доказательства возникновения серьезных заболеваний у младенцев в слаборазвитых странах, которые получили производимое компанией детское питание. Исследования показали, что младенцы, получающие это детское питание, часто болели, поскольку перед употреблением этот продукт надо было разбавлять водой, а вода из местных источников зачастую кишела бактериями. У женщины, принимающей решение кормить ребенка детским питанием, обычно пропадало молоко, и она вынуждена была продолжать использовать этот продукт. Как заявил врач из Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ), "в руках у бедных кормление из бутылочки часто означает смертельный приговор для младенца".



Детское питание ежегодно продается на сумму 5–6 млрд. долл. США; доля "Nestle" составляет 40% объема продаж. Компания явно заинтересована в применении продуктов детского питания. "Nestle" утверждала, что их рецептура безопасна для здоровья и обеспечивает младенцев во всем мире альтернативным источником молока, если мать не может или не хочет кормить ребенка грудью. Первоначальной реакцией компании было отрицание обвинений и отказ принимать участие в расследовании.

В 1981 г. ВОЗ и ЮНИСЕФ опубликовали рекомендации относительно маркетинга продуктов детского питания, запрещающие их рекламу, адресованную непосредственно матерям, и предлагающие их распространение

детского питания в слаборазвитых странах, — компании вновь был объявлен всемирный бойкот (см. рубрику "Этические и экологические аспекты маркетинга").

Еще одна проблема, все более привлекающая внимание, связана с обвинением в адрес американских табачных компаний в том, что они используют слаборазвитые страны как свалку для сигарет, потому что в промышленно развитых странах люди больше стали заботиться о своем здоровье. Многие защитники прав потребителей считают, что нечестно стимулировать курение в странах, где преобладают голод и болезни. Согласно исследованиям ВОЗ, рекламные кампании американских табачных фирм привели к "немедленному росту потребления сигарет среди женщин и подростков – традиционно некурящих групп в слаборазвитых странах"[57].

Активисты движения потребителей, появляющиеся в азиатских странах, критикуют методы маркетинга сигарет. Они обвиняют американские компании в манипулировании сознанием детей путем увязывания своего товара с американской тематикой (вроде ковбоя в рекламе сигарет "Marlboro"). Американские компании спекулируют на детских мечтах об американском образе жизни, что побудило одного из активистов заявить, что дети "курят американскую мечту"[58]. Одна из групп потребителей добилась успеха, предотвратив концерт рок-музыки на Тайване, где спонсором выступала табачная компания "R.J. Reynolds", а входным билетом служили пять пустых пачек сигарет "Winston".

ЭТИЧЕСКИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА

через врачей и больницы. Впервые в истории ООН ее члены проголосовали за этический кодекс поведения с целью контроля за деятельностью международных компаний.

Впоследствии "Nestle" согласилась с этими рекомендациями и содействовала решению большинства проблем, на которые указывали эти организации. Следует сказать, что, к своей чести, компания образовала комиссию, призванную следить за соблюдением кодекса ВОЗ/ЮНИСЕФ, во главе с бывшим сенатором и кандидатом в президенты США Edmund Muskie. Скептики утверждали, что действия компании были обусловлены нарастающим предчувствием бойкота. "Nestle" доказывала, что она стремится способствовать охране здоровья младенцев. Учитывая адекватную реакцию компании, в 1984 г. было принято решение о прекращении бойкота.

Однако в 1989 г. эта проблема вновь обострилась, поскольку, по утверждению групп потребителей, "Nestle" возобновила маркетинговые усилия в странах третьего мира. "Nestle" бесплатно поставляла детское питание больницам в слаборазвитых странах. Критики доказывали, что такая практика провоцирует матерей использовать питание для новорожденных. Совет, полученный "Nestle" от ее рекламного агента, – проникнуть в среду потребителей, чтобы предвидеть их будущие действия, – лишь подлил масла в огонь. К счастью, "Nestle" не воспользовалась этим советом. Но компания и не отменила бесплатные поставки детского питания больницам. В итоге сейчас снова раздаются призывы возобновить бойкот товаров "Nestle".

Вопросы: При каких обстоятельствах, по вашему мнению, для "Nestle" этично продавать детское питание в странах третьего мира? Следует ли компании бесплатно предоставлять детское питание больницам в странах третьего мира? Приведите обоснование своего ответа.

Источник: "Baby Alarms Ring for Nestle", *Marketing*, June 1, 1989, p. 18; Carol-Linnea Salmon, "Milking Deadly Dollars From the Third World", *Business & Society Review* (Winter 1989), p. 43 – 48.

Американские табачные компании вынуждены прибегать к продаже за рубежом в связи с сокращением потребления сигарет в США. Ими движут соображения прибыли, которые ничем не отличаются от побудительных мотивов других компаний. Но главный вопрос заключается в навязывании вредного продукта некурящим (особенно в странах, где потребители едва ли могут себе позволить расходы на этот товар), не говоря уже о его последствиях.

Другая этическая проблема – должна ли международная компания платить вознаграждение партнерам-покупателям, если такие вознаграждения являются признанным способом ведения дел. Экспортеры американской продукции, особенно дорогостоящих товаров производственного назначения, часто приводят такое объяснение: "Если мы этого не сделаем, это сделают наши конкуренты, и мы упустим сделку". Но такие вознаграждения, по сути, взятки. Тот факт, что конкуренты прибегают к ним, не делает эту практику этичной. Фирма вполне может продавать товары высокого качества и не выплачивать вознаграждения. Такая политика была бы наиболее действенной, если бы крупнейшие продавцы открыто провозгласили ее, тем самым отбив охоту у других фирм предлагать вознаграждения.

Третья проблема международного маркетинга – деятельность в странах, проводящих предосудительную политику, например политику апартеида, характерную для

Южной Африки. Большинство американских компаний в 80-е гг. покинуло Южную Африку по настоянию правительства США. Некоторые, например "Mobil", остались, доказывая, что предпочтительнее продолжать дела в Южной Африке и пытаться экономически помочь населению путем установления более высокой заработной платы. В апреле 1989 г. компания "Mobil" тоже ушла из Южной Африки, но скорее по экономическим, чем политическим соображениям, ссылаясь на ограничительное налоговое законодательство, принятое в США, которое затрудняло продолжение ее деятельности[59]. В июле 1991 г. администрация Буша сняла многие санкции против Южной Африки, так как в этой стране началось движение против апартеида. Но подобная проблема остается по отношению к другим странам, в связи с чем, например, прекратились экономические связи с Ираком в результате войны в Персидском заливе.

Экологические аспекты

Экологические проблемы будут играть важную роль при разработке стратегий международного маркетинга в 90-е гг. Потребители в Западной Европе проявили озабоченность по поводу этих проблем раньше, чем потребители в США. Политические партии "зеленых", которые занимают позиции зашиты окружающей среды, возникли в большинстве западноевропейских стран в начале 80-х гг. Озабоченность состоянием окружающей среды растет во всем мире. В Германии 75% потребителей при совершении покупок учитывают экологические факторы. В Голландии 91% потребителей считают, что товары, причиняющие ущерб окружающей среде, должны быть снабжены соответствующими предупреждениями[60].

Германия является страной, население которой наиболее обеспокоено решением экологических проблем в связи с кислотными дождями, которые уничтожали леса этой страны в начале 80-х гг. Федеральное ведомство по защите окружающей среды Германии снабжает знаком "Голубого ангела" товары, которые оно считает экологически приемлемыми. Германская модель должна быть принята в 1992 г. Европейским сообществом – будет образовано Европейское экологическое агентство. присваивающее товарам подобные знаки[61].

Компании отреагировали на эту озабоченность, и в первую очередь "Procter & Gamble". В 1987 г. она разработала более экономичную упаковку для смягчителя тканей "Lenor". В 1989 г. компания предложила концентрированное моющее средство "Ariel Ultra", дозировка и упаковка которого вдвое меньше обычных. Меньшая упаковка означает снижение отходов. В 1990 г. компания предложила "Pump & Spray" в аэрозольной упаковке со сжатым воздухом вместо газа, разрушающего озоновый слой в верхних слоях атмосферы[62]. Компания выпустила также средство для стирки "Downy" в пакете, из которого его можно пересыпать в оригинальную упаковку, уменьшая отходы.

Западная Европа не единственный регион, где возрастает озабоченность по поводу состояния окружающей среды. С открытием для западных компаний Восточной Европы и бывшего Советского Союза обнаружились значительные загрязнения и плачевное состояние окружающей среды в этих странах в результате бесконтрольной индустриализации. По мере того как и другие правительства станут осознавать необходимость контроля за состоянием окружающей среды вполне вероятно, что компании, подобные "Procter & Gamble", начнут предлагать потребителям этих стран товары, более приемлемые в экологическом отношении.

РЕЗЮМЕ

1. **Каковы причины выхода на зарубежные рынки?**
Главная причина выхода на зарубежные рынки – застой на отечественных рынках. Государственное регулирование в собственной стране также может побудить компании искать возможности для роста в других странах, как и снижение торговых барьеров, особенно их упразднение в Западной Европе в 1992 г. Глобализация рынков также открывает возможности за рубежом, облегчая создание всемирных марок товаров и обеспечение экономии затрат при глобальных распределении и рекламе.

2. **В чем состоят доводы "за" и "против" относительно использования глобальных, а не локальных стратегий международного маркетинга?**
При глобальном (стандартизованном) подходе один товар предлагают во всем мире, используя в рекламе одну тему, обычно с некоторыми локальными вариациями. Такой метод оправдан, поскольку у потребителей всего мира складываются одинаковые потребности и глобальный подход позволяет компании добиваться экономии от масштабов производства и рекламы. Но при таком методе существует риск игнорирования местных различий в потребностях и обычаях.

   При локальном (адаптивном) подходе стратегии маркетинга учитывают различия в потребностях потребителей, культурных нормах и других факторах внешних условий в отдельных странах. Преимущество такого метода в том, что он ориентирует стратегии на конкретные потребности отдельных рынков. Однако разработка отдельных товаров и рекламных кампаний для каждой отдельной страны требует более высоких затрат.

3. **Каковы этапы разработки плана международного маркетинга?**
Первый этап планирования – оценка культурной, политической и экономической среды с целью определения желательности выхода на зарубежный рынок. Если компания принимает подобное решение, она формулирует цели и стратегию выхода на рынок. Стратегия может предусматривать строительство завода за рубежом, создание совместного предприятия с зарубежной фирмой или экспорт товаров из страны пребывания компании. На следующем этапе компания разрабатывает общий стратегический план заграничных операций, определяя глобальный или локальный подход и номенклатуру товаров в данной стране.

   Компания разрабатывает также план маркетинга для каждого товара, продаваемого за рубежом. Это требует формулирования стратегий по товару, его продвижению, распределению и ценообразованию. Заключительный этап – оценка и контроль международной маркетинговой деятельности.

4. **Какие факторы внешней среды способны повлиять на решение фирмы выйти на зарубежные рынки?**
Международная фирма обязана определить культурные нормы, которые влияют на потребности потребителей и их реакцию на предлагаемые товары. Она должна оценить характер деловых отношений в каждой стране, с тем чтобы руководители компании не допускали ошибок во взаимоотношениях с иностранными бизнесменами. Она должна оценить экономическую инфраструктуру рынка, чтобы определить состояние средств связи и распределения. Необходимо оценить регулирование торговли – таможенные тарифы, квоты или ограничения на операции, непосредствен-

но влияющие на перспективы получения прибыли. Фирма обязана также оценить конкуренцию, чтобы определить потенциал прибыльности зарубежных операций. Наконец, следует оценить политический климат, чтобы выявить признаки нестабильности, способные увеличить риск деятельности на зарубежных рынках.

5. **Какие стратегии применяют фирмы для выхода на зарубежные рынки?**
Фирмы могут выйти на зарубежные рынки, создав или купив заграничные филиалы. Это обеспечивает наибольший контроль за зарубежными операциями. Если у фирмы недостаточно опыта или финансовых ресурсов, она может создать совместные предприятия с другими фирмами. Возможно лицензирование, которое позволяет переложить на других риск выхода на зарубежные рынки. Наконец, фирма может экспортировать свою продукцию из страны своего пребывания. Лицензирование и прямой экспорт из страны пребывания затрудняют фирме контроль за зарубежными операциями.

Ключевые термины

Международный маркетинг
Адаптивные стратегии
Стандартизованные стратегии
Дифференцированная стандартизация
Культура
Экономическая инфраструктура
Встречная торговля
Пошлины
Квоты
Евромаркировка
Стратегия международного роста
Всемирная стандартизация
Стандартизация на основных рынках
Всемирная адаптация
Адаптация на основных рынках

Вопросы

1. В силу каких причин компании выходят на зарубежные рынки? Указывая причины, приведите примеры для каждой из них.
2. Приведите примеры снижения торговых барьеров в 80-е и 90-е гг. Каковы возможные последствия ослабления регулирования торговли для стратегий международного маркетинга?
3. Какие возможности и угрозы возникают для американских компаний в связи с интеграцией 12 стран Европейского сообщества в 1992 г.?
4. Каковы возможности и угрозы для американских компаний, действующих за рубежом в 90-е гг.?
5. Каковы особенности всемирной марки товара? Приведите примеры. Способна ли стратегия применительно ко всемирной марке учитывать различия в местных потребностях и обычаях? В случаях положительного ответа приведите примеры.
6. Почему "McDonald's" приспосабливает меню к местным рынкам, в то время как "Coca-Cola", как правило, этого не делает?
7. Какие внешние факторы следовало бы учесть "Procter & Gamble" при маркетинге в Восточной Европе? Не забудьте упомянуть культуру, деловые отношения, экономическую среду, регулирование торговли, конкуренцию и политический климат.
8. Что подразумевается под экономической инфраструктурой страны? Каким образом экономическая инфраструктура в странах Восточной Европы, бывшем Советском Союзе и Китае влияет на выход на рынки этих стран?
9. Какие факторы обеспечивают конкурентные преимущества японским компаниям в США?

Какие факторы, возможно, помогут компаниям США вернуть позиции в конкурентной борьбе в 90-е гг.?

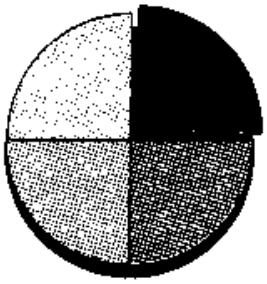
10. Какие стратегии вы рекомендовали бы при выходе на рынок каждой из перечисленных ниже компаний и почему?
    а. Американская фирма хочет выйти на рынки Западной Европы со своим ассортиментом высококачественного печенья и иметь возможность тщательно контролировать производство и маркетинг этой продукции.
    б. Производитель бытовых чистящих средств только приступил к продажам за рубежом. Его ресурсы для заграничных операций ограничены, но он надеется расширить продажи за рубежом в будущем.
    в. Компания стремится предложить гидравлические подъемники в азиатской стране со строгим экспортным контролем. Она хотела бы создать производственные и маркетинговые подразделения в этой стране, но у нее не хватает для этого ресурсов. Кроме того, компания не знакома с местными правилами и обычаями.
11. Какие альтернативные стратегии имеются у компании для роста на международных рынках? Каковы условия для проведения каждой стратегии? В чем заключаются риски?
12. Почему оценивать и контролировать операции международного маркетинга труднее, чем операции на отечественном рынке?
13. Каковы основные этические аспекты международного маркетинга? Приведите примеры влияния этих аспектов на стратегии маркетинга.

Практикум. Вы руководитель, принимающий решения

1. Один менеджер по рекламе, ссылаясь на доводы в пользу глобального подхода к маркетингу, сказал:

   "Различные народы в принципе одинаковы... Международная универсальная рекламная кампания может оказаться эффективной... Стремление быть красивым характерно для всех. Такие темы, как "мать и дитя", "избавление от боли", "здоровый румянец", не знают границ"[63].

   Другой эксперт по маркетингу, ссылаясь на необходимость адаптации к местным условиям, лишь заметил: "*То, что имеет смысл в одной стране, может не иметь смысла в другой*"[64]. Каковы преимущества и недостатки глобального и локального подходов к международному маркетингу?
2. Противоречат ли друг другу суждения, приведенные в вопросе 1? Обоснуйте свой ответ. Каким образом компании сочетают глобальные и локальные стратегии? Приведите примеры.



Глава

6

Маркетинговые возможности, обусловленные преимуществами в конкуренции

ВАША ЗАДАЧА В ГЛАВЕ 6

Изучить:

- *как фирма добивается преимущества над конкурентами;*
- *как выявить возможности маркетинга для обеспечения преимущества в конкуренции;*
- *как применяют принципы военной науки при разработке стратегий обеспечения конкурентного преимущества;*
- *какие стратегии можно использовать для получения конкурентного преимущества.*

Войны "Cola": "Coke" и "Pepsi" борются за конкурентное преимущество

После почти 100-летней ожесточенной борьбы маловероятно, что "Coke" и "Pepsi" объявят о перемирии в "войне" своих напитков. Более того, конкуренция, похоже, в 90-е гг. обострится на всех фронтах – диетических, обычных напитков, продаж в розлив и на международных рынках.

Имея значительные преимущества в продажах как в США, так и за пределами страны (соотношение "Coke" и "Pepsi" составляет 4 : 3 в США и 4 : 1 за рубежом), компании "Coca-Cola" легче брать на себя инициативу в "войне" напитков[1]. Она так и сделала, решив в 1985 г. изменить рецептуру своей основной марки. Более сладкий вкус новой "Coke" должен был больше походить на "Pepsi", чтобы понравиться тинэйджерам, однако он только отпугнул настоящих любителей "Coca-Cola" – взрослых потребителей. "Pepsi-Cola" торжествовала. Тогдашний ее президент Roger Enrico выступил со знаменитым заявлением: "После того как 87 лет мы шли нога в ногу, другой парень споткнулся"[2]. Когда "Coca-Cola" вернулась к первоначальной рецептурной формуле под маркой "Coca-Cola Classic", компания "Pepsi" расценила это как признание неудавшейся стратегии.

Но преимущество "Pepsi" оказалось недолговечным. Внимание, которое привлекла новая формула "Coke", и решительная смена курса позволили увеличить продажи "Coca-Cola Classic". И хотя "New Coke" не добилась успеха, суммарная доля марок "Coca-Cola" оказалась выше, чем до перемен.

Однако компания не довольствовалась своим лидерством на рынке. В 1990 г. она предприняла широкое наступление на всех фронтах. Компания решила обновить напиток "New Coke", находящийся в некотором забвении, дав ему другое наименование – "Coke-II", поместив напиток в голубую банку, которая была больше похожа на упаковку "Pepsi", и предприняв рекламную кампанию, явно рассчитанную на молодых потребителей "Pepsi", под лозунгом "Подлинный вкус "Cola" плюс сладость "Pepsi"[3]. Она решила атаковать "Pepsi" на другом фронте, стремясь склонить любителей "Pepsi" в пользу "Diet Coke". "Coca-Cola" усмотрела явную возможность этого, учитывая, что тинэйджеры, верные "Pepsi", взрослея, начинают обращать внимание на свой вес. Ее стратегия явно была заимствована из учебников военного дела – избегая прямой атаки противника, подорвать его силы с помощью фланговых маневров: "Coca-Cola" атаковала "Pepsi" на фланге обычных напитков с помощью "Coke-II", а на фланге диетических напитков – с помощью "Diet-Coke", в то время как основная марка компании оставалась на центральном направлении фронта. "Coca-Cola" атаковала "Pepsi" еще на одном фронте – продажа "Cola" ресторанам для отпуска в розлив, где "Coca-Cola" занимает лидирующие позиции – 63% продаж, которые обеспечены ей контрактами с такими крупными покупателями, как "McDonald's" и "Domino's Pizza", по сравнению с 25% у "Pepsi". В 1990 г. она укрепила свое лидерство, отвоевав "Burger King" и "Wendy" у "Pepsi"[4].

"Coca-Cola" не снижает давление в "войне" напитков на международной арене, имея на то вескую причину: в 1989 г. 80% ее доходов поступили от продаж за пределами США[5]. Она расширяет свое присутствие в Китае, создав 10 предприятий для розлива напитков. В 1987 г. она приступила к продажам "Coke" в России и готовится вновь выйти на индийский рынок.

"Pepsi" отреагировала на это наступление, нанеся ответные удары на всех направлениях. Вскоре после того как "Coca-Cola" попыталась переманить у "Pepsi" тинэйджеров своей "New Coke", "Pepsi" ответила тем же, попытавшись переманить взрослых потребителей "Coke" напитком "Slice". Безалкогольный напиток на основе сока был предназначен взрослым потребителям, обращающим внимание на питательность и аромат. Продажи "Slice" быстро достигли 1 млрд. долл. США, но сократились почти наполовину, когда конкуренты, включая "Coca-Cola", предложили собственные напитки на основе соков.

"Pepsi" также во всеоружии встретила "Coke-II". Когда напиток впервые появился в Спокане в 1990 г., "Pepsi" отчаянно противодействовала ему всеми доступными способами. Как рассказывает один из руководителей компании, "Coke-II" продавалась через торговые автоматы – мы также установили их. Они проводили рекламу – мы также усилили нашу рекламу. Они использовали банки на 16 унций – мы также намерены это сделать"[6].

"Pepsi" отнеслась к потере "Burger King" и "Wendy" со всей серьезностью. Чтобы сохранить свою долю на рынке напитков, продаваемых в розлив, она заключила контракт с ресторанами "Howard Johnson" и отелями "Marriott", которые ранее закупали напитки "Coke". На международной арене "Pepsi" ответила на действия конкурента, объявив о предстоящей затрате 1 млрд. долл. на увеличение продаж в ключевых областях, где "Coke" не доминировала, например диетических напитков, продаж в розлив и через торговые автоматы[7].

Обе компании, пытаясь добиться конкурентного преимущества, придерживались испытанных принципов: стремясь лишить противника инициативы (как это сделала "Coca-Cola", отвоевав у "Pepsi" "Burger King" и "Wendy"), сконцентрировав ресурсы на ключевых направлениях, способных обеспечить стратегическое преимущество (как это делает "Pepsi" в области диетических напитков и продаж в розлив за рубежом) и предвидя действия противника (как сделала "Pepsi", предложив напиток "Slice" в предвидении выхода "Coke" на рынок напитков на основе соков). "Война" напитков, продолжается уже около 100 лет, но по-прежнему не стихает.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Как указывалось в главе 4, конкуренция – это один из главных источников маркетинговых возможностей. Чтобы воспользоваться такой возможностью, следует добиться **конкурентного преимущества**, т. е. преимущества над конкурентом, предложив бóльшую ценность потребителям. Бóльшая ценность – это предложение компанией потребителям ее товаров или услуг бóльших преимуществ или тех же преимуществ при более низкой, чем у конкурентов, цене. Как "Coca-Cola", так и "Pepsi" прибегают к систематизированному подходу при выявлении возможностей для конкурентного преимущества и определении стратегии его получения. Этот подход представлен на рис. 6.1. Его цель – разработка стратегий маркетинга, основанных на анализе сильных и слабых сторон в конкурентной борьбе.

Первый этап – выявление основы конкурентного преимущества. Преимущество "Coca-Cola" – ее доминирующее положение на международном рынке. Компания начала присутствовать на международном рынке еще в 20-е гг., но закрепилась на нем во время второй мировой войны, когда вслед за войсками США пришла в Европу и регион Тихого океана. У компании не только появилось много приверженцев среди военнослужащих – она также сохранила за рубежом свои предприятия по розливу напитков и постоянное присутствие. Преимущество "Pepsi-Cola" заключается в том, что она прочно утвердилась на ключевом сегменте рынка – тинэйджеры, – откуда "Coca-Cola", очевидно, ее никогда не вытеснит. Это преимущество обусловлено более сладким вкусом напитка "Pepsi", и фирма закрепила это преимущество, развернув рекламную кампанию, рассчитанную на тинэйджеров.

Второй этап – выявление имеющихся или складывающихся возможностей для получения конкурентных преимуществ. Это достигается путем **конкурентного анализа**, предполагающего оценку привлекательности рынка, недостатков и достоинств конкурентов и самой компании.

С учетом результатов анализа компания переходит к третьему этапу – разработке конкурентных стратегий с целью воспользоваться возможностями, выявленными на предыдущих этапах. Эти стратегии будут зависеть от того, является ли компания *лидером на рынке* (как "Coca-Cola"), или *претендентом на эту роль* (как "Pepsi", которая противодействовала напитку "Coke", показывая в рекламных объявлениях потребителей, отдающих предпочтение "Pepsi", а не "Coke" во время дегустации), или же *искателем ниши*, подобно "Pepsi", которая изыскивает небольшие, но прибыльные сегменты рынка, где "Coke" едва ли будет доминировать, например продажа через торговые автоматы за рубежом.

Определив стратегию, компания переходит к четвертому этапу – предвидение ответной реакции конкурентов. "Pepsi", предусмотрев, что "Coca-Cola" выйдет на рынок напитков, произведенных на основе соков, с соответствующей разновидностью "Minute Maid", попыталась предупредить этот шаг, предложив напиток "Slice", имеющий различные оттенки вкуса, с целью затруднить конкуренту подорвать лидерство "Slice". Обычно реализация возможностей, связанных, например, с напитками на основе соков, таит в себе опасность прихода конкурентов.

В этой главе этапы, указанные на рис. 6.1, охарактеризованы более подробно. После обсуждения основы конкурентного преимущества рассмотрим, как выявляют возможности обеспечения конкурентного преимущества, как компании разрабатывают стратегии на основе конкурентного анализа и, наконец, как можно предвидеть ответные действия конкурентов.

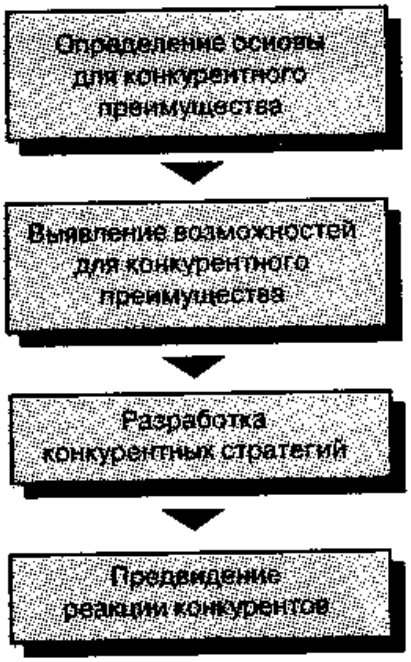


Рис. 6.1. *Последовательность достижения конкурентного преимущества*

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Профессор экономики Michael Porter разработал теорию преимуществ в конкуренции, выделив два основных источника преимуществ: маркетинг и издержки[8]. **Преимущество в маркетинге** – это конкурентное преимущество в товарах и услугах, которые лучше удовлетворяют потребности потребителей, чем товары конкурентов. **Преимущество в издержках** – это конкурентное преимущество благодаря более низким производственным и маркетинговым затратам, чем затраты конкурентов, что позволяет компании снизить цены или использовать экономию на рекламу и распределение.

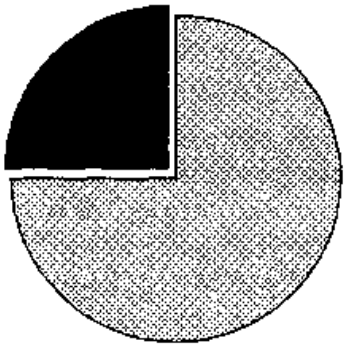
Вообще говоря, фирма, которая добивается преимуществ в маркетинге, как правило, в большей степени ориентирована на потребителя, чем фирма, стремящаяся к преимуществу в издержках, поскольку превосходство продукта или услуги требует более полного учета потребностей потребителей. Однако фирма, добивающаяся преимуществ в издержках, также не может игнорировать потребностей потребителей. Если фирма ориентирована исключительно на производство и заботится лишь об эффективности затрат на ущерб запросам потребителей, любое преимущество, полученное ею благодаря экономии издержек, окажется непрочным.

Porter рассмотрел еще один аспект теории конкурентных преимуществ: чего добиваются компании – преимуществ на всем рынке или в конкретной его нише? "Coca-Cola" или "Pepsi", предлагая основные марки напитков, придерживаются стратегии, ориентированной на рынок в целом, т. е. на максимально возможное число потребителей. Даже если "Coke" адресована в основном взрослым потребителям, а "Pepsi" – тинэйджерам, оба гиганта широко расставляют свои сети, пытаясь склонить потребителей напитка "cola" использовать основные марки компаний.

ЭТИЧЕСКИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА

Сопровождалась ли война между "Pepsi" и "Coke" в области продаж в розлив неэтичными поступками?

Обе компании проявили исключительную настойчивость в своих попытках побудить рестораны закупать их напитки. Одна из причин, которая позволила "Coca-Cola" убедить "Burger King" и "Wendy" отказаться от "Pepsi", заключалась в том, что "Pepsi-Cola" – конкурент в ресторанной отрасли. Ей принадлежат "Pizza Hut", "Taco Bell" и "Kentucky Fried Chicken", так что это крупнейший владелец ресторанов в США. Эти сети ресторанов являются прямыми конкурентами "Burger King" и "Wendy", и "Coca-Cola" усиленно подчеркивала это в печатной рекламе: "Если ресторан "PepsiCo" ваш конкурент, то каждый раз, подавая напиток "Pepsi", вы кладете деньги в карман конкурента". "Coca-Cola" провела также маркетинговое исследование с целью убедить сети дежурных магазинов типа "7-Eleven", что рестораны "PepsiCo" конкурируют и с ними.



В свою очередь, "Pepsi" убедила "Howard Johnson" и "Marriott" отказаться от "Coke" по другим соображениям – потому что "Coca-Cola" предоставляет льготные условия своему крупнейшему покупателю – "McDonald's" по сравнению с другими покупателями – "Hardee's", "Baskin Robbins", а теперь и "Burger King" и "Wendy". Реклама в специальной прессе гласила: "Ценовая политика "Coke" требует, чтобы вы субсидировали деятельность вашего крупнейшего конкурента".

Теперь наступила очередь "Coca-Cola". Она утверждала, что "Marriott" отдала предпочтение "Pepsi" потому, что она попросила у компании "Coke" заем в сумме 50–100 млн. долл., но ей было отказано. "Pepsi" отвергла обвинение, причем один из ее менеджеров заметил, что "письмо "Coke" силь-

В отличие от этого небольшая компания "A & W Brands", избегая конкуренции с двумя гигантами, выпускающими напитки "Cola", ориентируется на небольшие ниши.

Рыночная ниша – это небольшой сегмент рынка, который не привлекает серьезного внимания других фирм. Пиво "Root beer" и крем-сода и региональные марки упомянутой компании, такие, как грейпфрутовый напиток "Squirt", рассчитаны на небольшие сегменты рынка, которые едва ли вызовут большой интерес у потребителей "Coke" и "Pepsi". В результате компания является одним из лидеров в категории root beer.

Сочетание преимуществ в маркетинге или в издержках на рынке в целом или его сегменте обусловливает три варианта достижения преимущества в конкуренции, приведенные на рис. 6.2: преимущество в маркетинге на рынке в целом; преимущество в издержках на рынке в целом; преимущество в нише, основанное либо на лидерстве в маркетинге, либо на лидерстве в издержках.

ЭТИЧЕСКИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА

но искажает факты и некорректно по форме".

Последний залп в "войне" за продажи в розлив остался за "Pepsi". Она попыталась привлечь на свою сторону рестораны, обещав им 4-процентный прирост объема продаж за следующий год после перехода к продаже "Pepsi". Если же ресторан не получит такого прироста продаж, "Pepsi" намеревалась компенсировать разность.

Эти обмены ударами между двумя компаниями отражают довольно распространенную практику, которая называется **сравнительной рекламой**, при которой товар конкурента прямо упоминается в рекламном объявлении. "Pepsi", проводя кампанию против "Coke" и показывая одну дегустацию за другой, где потребители предпочитают вкус "Pepsi", прибегла к сравнительной рекламе, чтобы привлечь потребителей.

Однако попытки обеих компаний переманить рестораны, похоже, отличны от привлечения потребителей с помощью сравнительной рекламы. "Pepsi" и "Coke" пошли еще дальше и стали критиковать методы деловой практики друг друга, что некоторые наблюдатели могли бы посчитать неэтичным – к примеру, обвиняя друг друга во взимании более высоких цен с крупных покупателей без обоснования издержек или в привлечении клиентов с помощью обещаний гарантии предоставления кредитов. Справедливы ли были эти обвинения, не совсем ясно. Но более важный вопрос заключается в том, что едва ли каждой компании следовало расходовать на негативную конкурентную рекламу ресурсы, которые можно было потратить на другие цели.

Вопрос: Считаете ли вы, что некоторые действия "Pepsi" или "Coke" в этой "войне" были неэтичными? Приведите обоснование своего ответа.

Источники: "Sorry, No Pepsi. How 'Bout a Coke?" *Business Week*, May 27, 1991, pp. 71–72; "Cola Feeding Frenzy", *Advertising Age*, April 1, 1991, p. 12; and "Pepsi Promises Sales", *Advertising Age*, November 5, 1990, p. 12.



Источник: Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: The Free Press, 1980).

Рис. 6.2. *Три пути к достижению конкурентного преимущества*

Маркетинговое преимущество на рынке в целом

Маркетинговое преимущество на рынке в целом означает, что некоторые свойства товара или услуги данной компании предпочтительнее, чем компании-конкурента. В основном маркетинговое преимущество основано на *уникальности товара или услуги*. "Federal Express" добилась преимущества в конкуренции, предлагая уникальную услугу. Компания вышла на рынок доставки посылок, пытаясь конкурировать с "Emery" и "Airborne" в качестве авиаперевозчика. Затем она сконцентрировала внимание потребителей на достоинствах доставки посылок на следующей же день путем отправки их сначала на распределительный пункт в Мемфисе, а оттуда – по назначению. Доставка в течение суток позволила обеспечить долговременное маркетинговое преимущество на основе более предпочтительной услуги.

Имеются и другие методы получения конкурентного преимущества с помощью более предпочтительных товаров и услуг[9]. Один из них – *добиться прочной репутации товарной марки*, что обеспечит товару место на полках магазинов, а потребителей побудит к приобретению новых товаров. Если "Kellogg" выходит на рынок с новым готовым завтраком, "Campbell Soup" – с новым ассортиментом супов, а "Black and Decker" – с новым электроинструментом, это скорее всего не ускользнет от внимания как торговцев, так и потребителей, поскольку они знают и ценят эти марки.

Предоставление *более качественной услуги* благодаря скорости доставки и реакции на запросы потребителя – еще один путь получения конкурентного преимущества. Так, на рынке строительного оборудования компания "Caterpillar Tractor" известна своей превосходной дилерской сетью, которая гарантирует надежное обслуживание и наличие запасных частей для оборудования в ситуациях, когда простой обходится весьма дорого.

Технологическое лидерство, когда компания постоянно одной из первых предлагает товары с новыми характеристиками, также может стать источником конкурентного преимущества. Одним из преимуществ компании "Apple" перед IBM на рынке персональных компьютеров было ее лидерство в разработке компьютерной графики. Однако технологическое лидерство не всегда трансформируется в конкурентное преимущество. Лидерство компании RCA в электронной технологии не принесло ей успеха в маркетинге видеодисков в начале 80-х гг., так как компания не сумела увязать технологию с потребностями потребителей в записывающем оборудовании, которые удовлетворялись путем приобретения видеомагнитофонов.

Компания, предлагающая *полный ассортимент товаров*, имеет больше шансов добиться признания потребителей, чем компания, выпускающая ограниченный ассортимент изделий. "Gerber" имеет преимущество в области детского питания перед "Beechnut" и "Heinz", поскольку "располагает таким широким ассортиментом продуктов детского питания, что производит эффект рекламного щита в супермаркетах", где эти продукты занимают на полках много места[10]. Наличие полного ассортимента особенно важно для покупателей-организаций, которые часто нуждаются в разнообразных товарах в соответствии с техническими спецификациями. Так, компании – покупатели компьютеров предпочитают иметь дело с фирмой IBM, так как у нее они могут приобрести большие ЭВМ, микропроцессоры, ПК, принтеры и программное обеспечение в одном месте.

Еще один путь к достижению конкурентного преимущества – это *создание уникальных распределительных мощностей*. "L'Eggs" добилась конкурентного преимущества, продавая чулочную продукцию через супермаркеты. Одна из причин, по которой "Gallo" является теперь одной из ведущих винодельческих фирм в США, в том, что она произ-

вела тщательный отбор дистрибьюторов и добилась их приверженности, предложив широкий ассортимент продукции[11]. Результатом стал широкий сбыт алкогольных напитков в винных магазинах.

Рассмотренные стратегии преследуют одну цель: добиться большей приверженности потребителей, что может защитить компанию от конкурентов. Этот тип конкурентных преимуществ позволяет компании удерживать цены на уровне, обеспечивающем получение прибыли. Например, фирма "Cuisinart" способна продавать пищевое оборудование в четыре раза дороже, чем конкуренты, благодаря его уникальным характеристикам. На протяжении длительного времени "Clorox" могла сохранять разницу в ценах на свои отбеливатели, так как потребители признали качество этой марки, несмотря на то, что это стандартизованный товар.

Преимущество в издержках на рынке в целом

Преимущество в издержках на рынке в целом означает способность производить и/или продавать товар с меньшими, чем у конкурентов, издержками. Такое преимущество позволяет компании либо поделиться экономией с потребителем посредством установления более низких цен, либо использовать возросший доход для расширения маркетинга. В любом случае конкурентные позиции компании укрепляются.

Как компания может снизить издержки? Один из методов — получить *экономию* от увеличения масштабов деятельности в производстве или маркетинге; иначе говоря, добиться снижения удельных затрат на производство и маркетинг при увеличении объема производства. Такая экономия возникает потому, что некоторые постоянные затраты, например стоимость оборудования или грузовиков для доставки товаров, относятся на большее число единиц продукции. Экономия в связи с масштабами деятельности в сфере маркетинга достигается при распределении и рекламе товара для массового рынка или при совместном распределении и рекламе нескольких товаров. Например, когда компания "Folgers" расширила распределение, сменив рынки в западных штатах на общенациональный рынок, увеличение объема производства позволило ей сократить не только удельные производственные затраты, но и удельные расходы на распределение.

Наличие опыта также может помочь компании добиться снижения затрат. Когда компания длительное время производит или продает товар, полученный опыт в производстве и маркетинге позволяет понять, как обеспечить эффективность затрат, что может быть недоступно новичку. Такой эффективности можно добиться скорее, если компания продает крупные партии товара, что расширяет базу для накопления опыта. Так "Texas Instruments" сумела добиться лидерства в издержках производства электронных калькуляторов, обеспечивая более низкие затраты благодаря значительному производственному опыту. Существенно снижая цены, "Texas Instruments" вынуждает к этому конкурентов, многие из которых не выдерживают соперничества и уходят из бизнеса.

Еще один путь снижения затрат — *повышение производительности*. **Производительность** — это соотношение между результатом (выпуск продукции, объем продаж) и затратами (издержки производства и маркетинга). Повышения производительности можно добиться путем снижения расходов на рабочую силу, введения новых технологий, обеспечивающих рост объемов при уменьшении затрат, или использования более эффективных методов снижения затрат на распределение и рекламу. Как отмечено в главе 2, одним из главных преимуществ "Toyota" при производстве автомобилей в США была более высокая производительность в расчете на одного работника.

Одной из компаний, которая активно добивалась преимуществ в издержках на рынке в целом, была "Heinz". В 1982 г. руководитель компании предложил программу "низких операционных издержек", где были определены цели по снижению затрат в каждом из отделов "Heinz". Менеджеры должны были либо добиться поставленных целей, либо искать другую работу. Отделение по выпуску кетчупа, например, установило, что можно сэкономить 4 млн. долл. в год, если отказаться от тыльной этикетки на бутылках с кетчупом[12]. Используя программы снижения затрат, "Heinz" закрыла 16 заводов, сократила треть менеджеров и добилась ежегодных прибылей, размер которых составил в среднем 55 млн. долл. Стремление "Heinz" к снижению затрат было обусловлено отраслевыми и общеэкономическими условиями – медленные темпы роста, обострение конкуренции и низкая прибыль. Кроме того, "Heinz" работает в отрасли, где различия между товарами конкурентов незначительны. Уникальность или превосходство товара в этом случае едва ли могут служить основанием для предпочтения одной марки консервированных овощей другой. Поэтому снижение затрат – это самый верный путь обойти конкурентов.

Снижение затрат обеспечило "Heinz" увеличение нормы прибыли, причем прибыль в середине 80-х гг. ежегодно возрастала на 17%. Компания использовала эти доходы для проведения обширной рекламы и стимулирования продаж, что, в свою очередь, помогло сохранить приверженность потребителей.

Но программа снижения затрат должна предусматривать обеспечение качества, в противном случае компания не сможет сохранить конкурентное преимущество. К 1989 г. "Heinz" стала сдавать свои позиции, так как снижение затрат начало сказываться на качестве. Например, из-за необходимости снизить затраты на заводах замороженного картофеля "Tater Tots" менеджеры ускорили производственный процесс и изменили методы приготовления продукта[13]. В результате вместо ломтиков картофеля получалось картофельное пюре. И хотя компания "Heinz" по-прежнему стремится к конкурентному преимуществу посредством снижения затрат, она теперь реализует и программу контроля качества, чтобы сокращение издержек не наносило ущерба качеству продукции.

Рыночная ниша

Третий путь к достижению конкурентного преимущества – найти защищенную рыночную нишу. Однако неизвестно, как долго компания сумеет сохранить свою нишу, прежде чем на нее посягнут гиганты. Парадокс состоит в том, что чем лучше фирма обслуживает конкретную рыночную нишу и чем эта ниша прибыльнее, тем выше вероятность того, что ею заинтересуется крупная компания. В результате фирма балансирует на весьма тонкой грани между сохранением защищенной ниши и привлечением конкурентов.

К примеру, небольшая компания "Minnetonka" нашла свою нишу, в 1981 г. первой предложив рынку жидкое мыло для рук. Ниша быстро привлекла внимание отраслевых гигантов, включая "Procter & Gamble". Продажи "Minnetonka" резко сократились, а стоимость ее акций снизилась с 18 долл. до менее чем 2 долл. Что еще хуже, компания рекламировала свой товар "Softsoap" под лозунгом "мыло для индивидуального пользования". А так как этот лозунг относится к достоинствам любого жидкого мыла, это способствовало появлению конкурентов[14].

Компания может попытаться доминировать в нише благодаря либо превосходству товара, либо преимуществу в издержках. Большинство компаний, как и "Minnetonka", полагается на превосходство своего товара. "Martin-Brower" в стратегии удерживания

ниши полагается на издержки. Компания, третий по величине дистрибьютор в пищевой отрасли в США, ограничила число своих покупателей, сохранив восемь ведущих предприятий быстрого питания. Она учитывает специфические потребности покупателей, включая в ассортимент своих товаров только нужные им продукты и расположив соответствующим образом свои склады[15]. В итоге компания сумела снизить операционные затраты и обеспечить себе ограниченный круг покупателей, предоставляя более качественные услуги по более низким ценам.

Условия для поиска путей к преимуществу в конкуренции

Когда компания должна добиваться преимущества в маркетинге, в издержках или находить нишу? Преимущества в маркетинге следует добиваться, если фирма может удовлетворять потребность рынка, как это сделала "Federal Express", обеспечив более надежную доставку товара в течение суток, или "Apple", усовершенствовав графику персональных компьютеров. Такое преимущество возможно, когда товар появляется впервые, а конкурентов на рынке еще нет. Преимущества в издержках можно добиваться на давно функционирующих рынках, где продажи стабильны или сокращаются. В этих условиях на рынке предлагается мало новых товаров, поэтому наиболее эффективный способ обеспечить себе преимущество на рынке в целом – это снижение затрат и использование дополнительных доходов либо для снижения цены, либо для увеличения рекламных расходов. "Heinz" предпочла второй путь.

Стратегия рыночной ниши подходит для небольшой фирмы, которая пытается сосуществовать с гигантами. Игнорируя такую стратегию, A & W не могла бы существовать в отрасли безалкогольных напитков, а "Minnetonka" – в течение некоторого времени конкурировать в отрасли, где доминируют гиганты. Эта стратегия может быть использована и более крупными компаниями, которые стремятся завоевать плацдарм в отрасли в качестве основы для дальнейшего роста. Так, "Procter & Gamble" использовала стратегию получения ниши на рынке безалкогольных напитков, приобретя производство напитка "Orange Crush" и продавая его небольшому постоянному сегменту потребителей. Она рассматривала это приобретение как пробный камень, чтобы определить, можно ли более решительно выйти на этот рынок с дополнительным числом марок безалкогольных напитков. Компания так и не создала сеть предприятий по розливу, необходимую для успешного функционирования в отрасли безалкогольных напитков, и продала "Orange Crush" фирме "Cadbury Schweppes" в 1989 г.[16]

Независимо от того, добивается ли фирма преимуществ в маркетинге или издержках, на рынке в целом или его нише, результатом, как правило, является более высокая прибыль. Но компания не может добиться преимущества, используя лишь один путь и игнорируя другой. Главный вывод, который можно сделать, рассмотрев историю, происшедшую с "Heinz" в 80-е гг., заключается в том, что преимущество в издержках является непрочным при игнорировании качества продукции. И наоборот, преимущество в маркетинге бесполезно, если товар становится недоступно дорогим.

Преимущества в конкуренции на международных рынках

Международные рынки – благодатная среда для получения преимуществ в конкуренции. Три аспекта этих преимуществ – маркетинг, издержки, рыночная ниша – применимы к компаниям, действующим на международных рынках. Наиболее удачный пример – японские компании, добивающиеся всех трех форм преимуществ в США.

Преимущество в издержках

Как отмечено в главе 5, японские компании добились преимущества на рынках автомобилей, электроники и персональных компьютеров. Японцы сумели обеспечить эффективность производства, применив концепцию, известную как **статистический контроль производства**, при котором дефекты выявляются в момент их возникновения, а не после завершения процесса изготовления товара. Японским рабочим на сборочной линии предоставляется максимальная самостоятельность, и они несут ответственность за выявление дефектов в собственной работе. Японским рабочим постоянно внушают чувство ответственности перед коллегами и мысль о том, что устранение дефектов – это обязанность группы.

В отличие от этого на многих американских производственных линиях контроль качества осуществляют главным образом после завершения производства. Согласно данным одного из опросов, $^1/_4$ американских рабочих занята выявлением ошибок остальных $^3/_4$ рабочих[17]. В результате японские компании могут обеспечивать более высокое качество, чем американские. Это главная причина, в силу которой Япония вытеснила из отрасли производства телевизоров такие американские компании, как "General Electric".

Способность японцев производить автомобили, обеспечивая более низкие затраты на основе статистического контроля производства, поставила GM, "Ford" и "Chrysler", в явно невыгодное положение. Средние издержки производства автомобиля у GM на 1500 долл. превосходят издержки производства сопоставимого импортного автомобиля[18]. Пытаясь изучить японские методы производства, GM организовала совместное предприятие с "Toyota" для выпуска автомобилей на заводе в Калифорнии. Менеджеры GM – "выпускники" этого завода – с большим энтузиазмом рассказывают о том, чему они научились, и стремятся передать полученный опыт другим отделениям GM.

Преимущество в маркетинге

Японские компании, выпускающие товары в упаковке, в конце 80-х гг. стали предпринимать согласованные усилия с целью добиться конкурентных преимуществ в США. В то время как производители электроники и автомобилей могли сделать это на основе издержек, японские производители косметики, продуктов питания и хозяйственных товаров вынуждены были прибегать к иным методам. Из-за высокой стоимости иены после 1985 г. японские товары в США подорожали, а значительная часть преимуществ в издержках была утеряна. Поэтому японские производители товаров в упаковке стали рассчитывать на преимущество в маркетинге. "Kao", известная как японская "Procter & Gamble", планирует добиться маркетинговых преимуществ, выйдя на рынок с рядом новых товаров, учитывая потребности потребителей. По словам Edwin Artzt, президента "Procter & Gamble", "усилия направлены на то, чтобы удовлетворить людей по всем направлениям – в обслуживании, стоимости и т. д."[19] "Kao" бросила вызов лидерам рынка хозяйственных товаров в США, выпустив сверхконцентрированное моющее средство "Attack", таблетки для ванны "Actibath" и лосьон для рук и тела "Ever Soft". В 1988 г. она купила "Andrew Jergens" – фирму, производящую косметические лосьоны в США, чтобы получить более прочную базу для выпуска новых товаров.

Рыночная ниша

Японские производители товаров в упаковке стремятся также закрепиться в рыночных нишах. Это стремление, в частности, характерно для "Kirin" и "Suntory" – веду-

щих японских компаний по выпуску напитков. Они предлагают рынку охлажденные чай и кофе, рассчитанные на небольшие сегменты рынка во избежание конкуренции с отраслевыми гигантами. Они применяют также торговые автоматы, используя которые, можно продавать до 50 видов продуктов питания и напитков, как часть стратегии завоевания ниш. Эти компании достаточно мощные, чтобы выйти за пределы ниш и работать на рынке в целом. "Kirin", вторая по величине компания в мире по выпуску напитков после "Coca-Cola", начала скупать американские предприятия по розливу в бутылки, чтобы создать необходимую базу и бросить вызов "Pepsi" и "Coke"[20].

ВЫЯВЛЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ПРЕИМУЩЕСТВ В КОНКУРЕНЦИИ

Хотя фирмы могут выбирать различные способы достижения преимуществ над конкурентами, использование этих способов не всегда возможно и они не всегда соответствуют ресурсам компании. Фирме следует оценить рынок и выбрать возможности получения преимуществ в конкуренции.

Следует обратить внимание на три фактора при выявлении возможностей конкурентного преимущества: 1) степень привлекательности рынка в качестве объекта для получения преимуществ; 2) слабые и сильные стороны конкурентов на рынке; 3) способность компании добиться преимуществ над конкурентами.

Названные три фактора представлены на рис. 6.3, который можно воспринять как продолжение матрицы планирования маркетинга, рассмотренной в главе 2 (см. рис. 2.2). На рис. 2.2 стратегическое окно возможностей характеризует возможность в маркетинге, воспользоваться которой позволяют ресурсы фирмы. На рис. 6.3 **окно конкурентных возможностей** определяют с позиций привлекательности рынка как источника возможностей, слабости конкурентов и способности фирмы воспользоваться этим конкурентным преимуществом. Следовательно, возможность определяется в контексте конкуренции.

Привлекательность рынка

Michael Porter называет пять факторов, определяющих привлекательность рынка как источника конкурентного преимущества[21]:

препятствия на пути доступа на рынок;
острота конкуренции;
наличие товаров-заменителей из других отраслей;
влияние потребителей;
влияние поставщиков.

Первые два фактора – препятствия на пути доступа на рынок и острота конкуренции – особенно важны в процессе оценки привлекательности рынка для компании, которая выходит на рынок. "Procter & Gamble" решила не конкурировать в отрасли безалкогольных напитков главным образом из-за остроты конкуренции и барьеров на пути дальнейшего развития в виде высоких издержек производства и затрат на создание предприятий для розлива продукции.

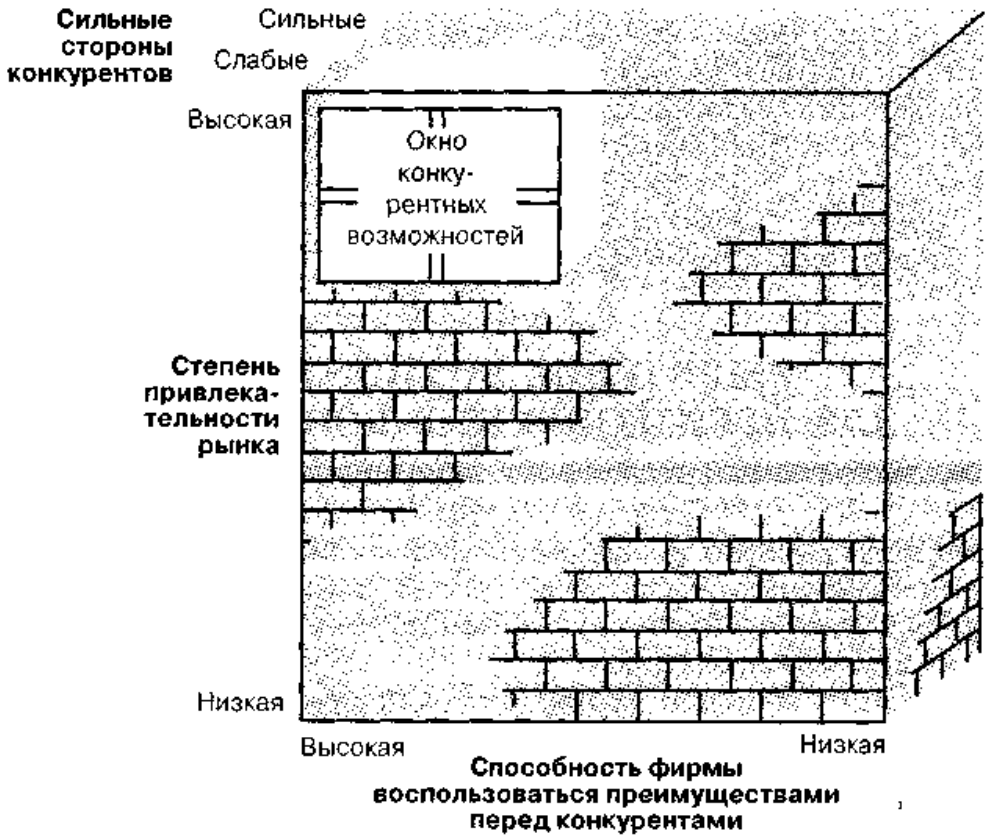


Рис. 6.3. *Выявление возможностей для получения конкурентного преимущества*

Препятствия на пути доступа на рынок

Препятствия на пути доступа на рынок – это факторы, ограничивающие выход компании на рынок. Они могут служить положительным фактором, если компания уже утвердилась на рынке, поскольку ограждают компанию от дополнительных конкурентов, или отрицательным фактором, если компания предполагает выход на рынок. Серьезнейшим препятствием на пути в отрасль является наличие конкурента, имеющего значительные *преимущества в маркетинге или издержках*. "Federal Express" воздвигла входные барьеры, первой предоставив уникальную услугу – доставку в течение суток. "Pepsi" и "Coke" создали препятствия, организовав постоянную рекламу и стимулирование продаж. IBM создает входные препятствия путем наличия опытных торговых работников, полного ассортимента продукции в сочетании с послепродажным обслуживанием, а также сложившейся репутации лидера отрасли.

Иногда *утвердившиеся конкуренты* сознательно создают препятствия, чтобы помешать доступу на рынок других компаний. Когда John Sculley ушел из "Pepsi-Cola", чтобы возглавить "Apple Computer", одним из провозглашенных им намерений было расходование такого количества денег на рекламу продукции "Apple", чтобы цена выхода на рынок персональных компьютеров отпугнула новичков[22]. Очевидно, что эта угроза не испугала IBM, однако "Apple" повысила ставки, потратив большие суммы на рекламу и продвижение товаров.

Утвердившиеся на рынке конкуренты – не единственное препятствие на пути в отрасль. В таких областях, как телекоммуникации или добыча полезных ископаемых, *капитальные вложения* могут быть столь большими, что фактически препятствуют вы-

ходу новых компаний на рынок. Аналогичным барьером является *необходимость добиваться экономии* от масштабов производства, чтобы снизить затраты. Если компания-новичок не сумеет добиться экономии, то она окажется в невыгодном положении относительно издержек. Помешать доступу может и *патентная защита.* "Polaroid" сумела заблокировать приход "Kodak" на рынок моментальной фотографии благодаря имевшимся у нее патентам на этот процесс.

Еще одним барьером является *необходимость наличия соответствующей распределительной сети.* Ключевое звено в распределении безалкогольных напитков – предприятия по розливу, так как они получают от изготовителя сироп, разливают напиток в тару и поставляют его в супермаркеты и другие магазины. "Pepsi" и "Coke" создавали разветвленную сеть предприятий по розливу на протяжении многих лет. Затраты на формирование такой сети удерживают новичков. Как упоминалось, одна из причин, в силу которой "Procter & Gamble" избавилась от "Orange Crush", состоит в том, что она не сумела создать необходимую сеть предприятий для розлива этого напитка.

Острота конкуренции

При наличии на рынке острой конкуренции, возможности добиться преимуществ перед конкурентами уменьшаются. Конкуренция, как правило, особенно возрастает, когда продажи в отрасли стабильны или сокращаются. Конкуренты борются за уменьшающийся "пирог", доходы сокращаются. Компании не могут позволить себе разрабатывать товары на основе новаций в технологии. Большинство модификаций товаров уже продублированы конкурентами, и товар считается устоявшимся.

Например, конкуренция обострилась в отрасли бытовых электроприборов, когда рост отрасли замедлился в результате снижения коэффициента рождаемости и значительных спадов в экономике в начале 80-х и 90-х гг. Рост продаж прекратился в 1987 г. после сорока лет неуклонного роста, а в 1990 г. продажи стали сокращаться. В результате доходы упали и резко обострилась конкуренция между тремя главными американскими производителями этих товаров – "General Electric", "Whirlpool" и "Maytag". Борьба за долю на сужающемся рынке была жестокой. Как заявил один из менеджеров GE, "война будет беспощадной"[23].

Реакцией всех трех компаний на возникшую ситуацию стал поиск международных рынков для обеспечения будущего роста. Многообещающим выглядел рынок Европейского сообщества, где ежегодный прирост продаж бытовых приборов составил 4% (по сравнению с -2% в США), а сама емкость рынка на 25% больше, чем в США. В 1990 г. GE, "Whirlpool" и "Maytag" с интервалом в неделю объявили о расширении операций в Европе путем создания совместных предприятий с европейскими компаниями или непосредственной их скупки. По мере созревания европейского рынка бытовых приборов конкуренция, по всей видимости, здесь обострится, как и в США. Одним из факторов, способных сдержать дальнейшее ее обострение, может быть увеличение покупательной способности потребителей в странах Восточной Европы в условиях свободного рынка. В этом случае темпы прироста продаж бытовых приборов могут превысить 4%, так что возможности появятся у всех.

Конкуренция обостряется также, когда снижаются возможности для уменьшения затрат. На зрелых рынках, например бытовых приборов, возможности для сокращения издержек маркетинга и производства ограничены, так как такие возможности уже были "выжаты" ведущими компаниями. В результате снижаются прибыли. Например, норма прибыли в "Whirlpool" снизилась с 19,5% в 1984 г. до 11,5% в 1985 г.[24] В итоге усиливается соперничество за ограниченные прибыли, имеющиеся в отрасли.

Другие факторы, определяющие привлекательность рынка

Porter называет три других фактора, влияющих на возможность фирмы добиться конкурентных преимуществ. Один из них – наличие товаров-заменителей из других отраслей. К примеру, "Pepsi" и "Coke" стремятся увеличить потребление напитков "Cola" в качестве заменителя кофе, что создает угрозу для производителей кофе.

Сильные позиции крупных покупателей также способны помешать фирме добиться преимуществ. Иногда компании имеют дело с покупателями, которые, занимая сильные позиции, заставляют снижать цены, требуют более высокого качества или предоставления более широкого круга услуг. Крупная пищевая компания типа A & P или розничная фирма типа "Sears" могут заставить своих небольших поставщиков снизить цены. Такие действия крупных покупателей усиливают соперничество между их поставщиками и ведут к снижению прибыли, делая рынок менее привлекательным.

Точно так же сильные позиции крупного поставщика способны снизить привлекательность рынка для фирмы. Крупный поставщик может воспользоваться своей мощью, чтобы повысить цены или диктовать другие условия продажи товара, которые затрудняют покупателю получение прибыли. В прошлом автомобильные компании пользовались своим влиянием на дилеров, заставляя их брать дополнительные автомобили и предоставлять покупателям более высокие скидки. Если поставщики обладают такой возможностью, это снижает привлекательность рынка для фирмы.

Сильные и слабые стороны конкурентов

Анализ привлекательности рынков подсказывает компании, на какие из них лучше всего выходить, чтобы получить конкурентное преимущество. Но менеджеры кроме общей оценки рынка должны выяснить недостатки и преимущества конкурентов. Единообразного анализа конкурентов не существует, кроме получения информации из возможно более широкого круга источников. Разумеется, компания должна оценить маркетинговые цели конкурента. Так, "Pepsi-Cola" приступает к сбыту напитка для спортсменов, рассчитанного на потребителей "Gatorade", рассматривая выход на рынок напитков как оценку продаж "Gatorade" и целей в области доли рынка. Фирме следует также попытаться предвидеть будущие стратегии конкурента. Появится ли диетический вариант "Gatorade", чтобы конкурировать с "Pepsi"? Будут ли предложены новые вкусовые варианты? Необходимо также взвесить, какие предположения делает конкурент относительно будущего состояния рынка. Ожидает ли конкурент увеличения спроса на напитки для спортсменов? Наконец, фирма должна оценить ресурсы конкурента. "Gatorade" принадлежит "Quaker Oats", так что вопрос в том, собирается ли эта компания расширить продажи "Gatorade" с учетом своих управленческих, финансовых, производственных и распределительных возможностей.

Ответить на такие вопросы в лучшем случае затруднительно. Как отмечено в главе 4, многие фирмы имеют отделы, занимающиеся анализом внешней среды и собирающие информацию о конкурентах из деловой прессы, с помощью торговых агентов, отраслевых источников и маркетинговых исследований. Маркетинговые исследования включают в себя обследования, в ходе которых оценивают отношение потребителей к товарам конкурентов, выявляют сильные стороны этих товаров и их потенциальные слабые места. Сложнее всего выяснить предположения и намерения конкурентов. Часто это можно сделать на основе годовых отчетов, статей в деловой прессе, данных биржи и выступлений.

Какими бы возможностями ни обладали перечисленные источники, оценка сильных и слабых сторон конкурентов в конечном счете зависит от знания менеджером рынка и конкурентов, а также его интуиции.

Возможности компании

Третий фактор в процессе выявления конкурентных преимуществ – это возможности компании. Способности компании воспользоваться возможностями маркетинга и слабостью конкурентов определяются сильными и слабыми сторонами самой компании. Когда John Sculley пришел в "Apple", прежде всего он оценил сильные и слабые стороны компании по сравнению с IBM. Его оценка сводилась к тому, что "Apple" превосходит IBM в области технологии и качества продукции, однако сеть распределения и комплекс продвижения товаров уступают конкуренту. Следовательно, первоочередной задачей для "Apple" стало усиление сети распределения и рекламы.

Такие оценки не делают произвольно. Прежде чем предпринять серьезные шаги, Sculley потратил год, чтобы изучить компанию и отрасль, глубоко познать компьютерную технологию и методы управления компанией и изучить IBM почти так же хорошо, как "Apple". То, что сделал Sculley, называется **маркетинговым аудитом** – всесторонним анализом маркетинговых операций и ресурсов компании. Изучая возможности "Apple", Sculley проанализировал производство, НИОКР, продажи, распределение, разработку товаров и ресурсы для продвижения товаров, а также оценил достаточность этих ресурсов, чтобы воспользоваться существующими и будущими возможностями.

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЙ ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

Следующим этапом для компании, пытающейся добиться преимуществ в конкуренции, является выработка стратегий их достижения. Необходимость выработки стратегий конкурентной борьбы побудила компании изыскивать аналогии в военной науке. Рассмотрим, насколько принципы военной науки применимы к получению преимуществ в конкуренции, а затем разберем альтернативные стратегии.

Правила военной науки применительно к маркетингу

По выражению одного из крупнейших военных стратегов B. Liddell Hart, "цель войны – это лучшие условия мира"[25]. В переводе на деловой язык это означает, что целью получения конкурентных преимуществ является "мирное сосуществование с вашими конкурентами – *но на ваших условиях*". Для лидера рынка мир означает признание лидирующего положения компании. Для претендентов на лидерство это означает упрочение своей позиции в условиях доминирования на рынке другой фирмы или даже смещение этой фирмы с позиции лидера. Если фирма утвердилась в нише, "мир" означает, что ее оставили в покое и позволили получать прибыль в определенном сегменте рынка.

Если мир на ваших условиях недостижим, тогда целью получения преимуществ в конкуренции является *выживание*. Когда "Lever Brothers" и P & G вышли на рынок жидкого мыла, "Minnetonka" уже не придерживалась стратегии ниши в качестве формы мирного сосуществования с фирмами-гигантами. Ее целью стало выживание в условиях доминирования гигантов на рынке, а возможным решением было присоединение к более крупной фирме, располагающей ресурсами, чтобы конкурировать с лидерами рынка.

Изучение трудов крупнейших военных авторитетов – Клаузевица, Наполеона и Мольтке – привело компании к заимствованию четырех принципов достижения преимуществ над конкурентами: 1) концентрация ресурсов, 2) перехватывание инициативы, 3) маневрирование ресурсами, 4) обеспечение гибкого планирования[26].

Первый принцип – *концентрация ресурсов* там, где они принесут максимальный эффект, поскольку ресурсы фирмы ограничены. Лучший способ концентрации ресурсов не всегда очевиден. Должна ли фирма идти нога в ногу с лидером рынка? Следует ли ей пытаться обнаружить слабые места в позиции лидера? Должна ли она попытаться найти ниши на рынке? Стратегия "Pepsi" на 90-е гг., по-видимому, заключается в том, чтобы бороться с "Coke" по всему фронту в США, изыскивая прибыльные ниши за рубежом. Такая стратегия имеет смысл, так как "Pepsi" занимает в США почти столь же сильные позиции и конкуренция с "Coke" по всему фронту возможна. Но "Pepsi" существенно отстает от "Coke" за рубежом, а попытка на равных конкурировать с ней в 155 странах, где продается продукция "Coke", привела бы к рассредоточению ресурсов "Pepsi". Поэтому "Pepsi" пытается доминировать на рынках ряда стран, например России (куда она пришла задолго до "Coke") и Индии (куда она пришла, когда у "Coke" возникли трения с индийским правительством), в то же время добиваясь прибыли в некоторых нишах, например продажа за рубежом напитков через торговые автоматы.

Второй принцип – *перехватывание инициативы* – заключается в необходимости активно действовать, а не реагировать лишь на изменения внешней среды. "Pepsi" взяла на себя такую инициативу, создав рынок напитков на основе соков, так как осознала потребность взрослых потребителей в более питательных напитках и решила, что добавление сока способно удовлетворить эту потребность. Точно так же "Coke" взяла на себя инициативу, учтя пожелания взрослых потребителей употреблять диетические напитки и предложив "Diet Coke".

Третий принцип – *маневрирование ресурсами* с целью скоординированного достижения общих целей. Иными словами, направление ресурсов на достижение целей компании, а не распыление их на второстепенные задачи конкурентной борьбы. "Coca-Cola" удачно маневрировала своими ресурсами в 1990 г., скоординировав атаку на "Pepsi" с двух сторон – выпустив "Coke II" для предпочитавших более сладкий напиток и позиционируя "Diet Coke" для тех, кто склонен был предпочесть диетический напиток.

Четвертый принцип – *планирование с достаточной степенью гибкости* с целью предвидеть возможные изменения условий и действия конкурентов. Стремление получить преимущества путем гибких действий предполагает способность предвидеть перемены во внешней среде и возможную реакцию конкурентов. "Pepsi" столкнется в следующем столетии с серьезной стратегической проблемой. Произойдет ли дальнейший отказ от содержащих сахар напитков по мере роста озабоченности людей здоровым питанием? Если произойдет, то сильные позиции "Pepsi" среди тинэйджеров могут оказаться недостаточными для сохранения популярности ее основной марки. Достаточно ли сильны позиции "Pepsi" в области напитков без сахара, чтобы она могла продолжать деятельность в отрасли безалкогольных напитков? Если ее позиции недостаточно сильны, то ей придется укрепить свое положение в области диетических, бескофеиновых и ароматизирован-

ных напитков или направить меньше ресурсов в эту область и больше ресурсов в две другие сферы ее деятельности – предприятия быстрого питания и закусочные, уступив тем самым "Coca-Cola" доминирующее положение в отрасли безалкогольных напитков.

Стратегии достижения конкурентных преимуществ

Фирмы могут разрабатывать стратегии для получения конкурентных преимуществ на основе маркетинга, издержек и наличия рыночной ниши. Применение принципов военной науки подсказывает две стратегии относительно конкуренции: **активные стратегии**, при которых компания предвидит будущие действия конкурентов и тенденции во внешней среде, пытаясь действовать первой, **и стратегии реагирования**, при которых компания отвечает на важные действия конкурентов. В военных терминах активный подход называют наступательной стратегией, а стратегию реагирования – оборонительной.

Активные стратегии и стратегии реагирования разделяются в зависимости от положения фирмы на рынке, поскольку зависят от того, является ли компания лидером на рынке, претендует ли на эту роль, следует ли за лидером или стремится избежать конкуренции с более крупными фирмами.

Стратегии лидера рынка

В немногих отраслях существует такой бесспорный лидер, как компания "Campbell Soup", на которую приходится 80% рынка концентрированных супов, или AT & T, которой принадлежит более 90% рынка междугородных телефонных переговоров. Более распространенной в отраслях потребительских товаров является ситуация, именуемая экономистами **олигополией**, при которой в отрасли доминируют две-три фирмы, а действия одной из них непосредственно влияют на действия другой. К примеру, обмен ударами между "Pepsi" и "Coke" – это ситуация, типичная для олигополии.

Но хотя при олигополии доминирует несколько компаний, одной из них обычно принадлежит более значительная доля рынка и ее считают лидером. Так, "Coca-Cola" – лидер на рынке безалкогольных напитков, "Procter & Gamble" – зубной пасты, IBM – компьютеров.

На рис. 6.4 приведены три стратегии лидера рынка: расширение рынка, защита доли рынка и упреждающие действия.

Расширение рынка

Стратегию расширения рынка лидер использует для увеличения спроса на номенклатуру товара. Компания пытается расширить спрос, демонстрируя достоинства категории товара, а не преимущества ее марок. Цель заключается в том, чтобы привлечь новых потребителей или побудить фактических потребителей увеличить объем покупок.

Имея подавляющую долю на рынке международных переговоров, AT & T определенно выиграла бы при увеличении спроса на них. Так, она стремится побудить чаще пользоваться международными переговорами категории потребителей, которые с большей вероятностью имеют родственников за рубежом, например испано-американцев. Рекламная кампания "Coca-Cola" под лозунгом "Coke на завтрак" также призвана расширить спрос на товарную категорию – "Coke". В этом случае компания стремится



Рис. 6.4. *Стратегии получения конкурентного преимущества*

побудить фактических потребителей увеличить объем покупок. Но так как доля "Pepsi" на рынке США почти такая же, как у "Coke", реклама последней выгодна и "Pepsi".

Другой путь увеличить спрос – поиск новых применений товара. Компания "S.C. Johnson" нашла новое применение мебельной полироли много лет назад, когда обнаружила, что потребители используют ее для приведения в порядок автомобилей. Она перепозиционировала товар, создав рынок автомобильной полироли.

В каждом из приведенных случаев марки лидера рынка, как правило, выигрывали, поскольку либо фактические пользователи увеличивали покупки, либо появлялись новые потребители или новые области использования.

Защита доли рынка

Лидер рынка не только стремится расширить рынок, но и прибегает к **стратегии защиты доли рынка**, т. е. стратегии сохранения имеющейся доли рынка. По сравнению с другими фирмами отрасли лидеру есть, что защищать. Лидеры рынка защищают свою долю, превосходя конкурентов по расходам на рекламу и обеспечивая широкое распределение своей продукции. Такая стратегия больше подходит для лидера рынка, так как он оперирует более высокой нормой прибыли, а следовательно, располагает бóльшими ресурсами для переманивания покупателей у конкурентов.

"Pizza Hut", отделение "PepsiCo", придерживалась стратегии защиты своей доли, когда "McDonald's" стала продавать пиццу. Будучи лидером рынка, "Pizza Hut" рисковала больше "McDonald's", претендента на лидерство. "Pizza Hut" предприняла обширную рекламную кампанию, высмеивая продажу пиццы в "McDonald's". В одной телерекламе девочка спрашивает: "Она подается на булочке?" В другой рекламе ребенок говорит: "Мне не нравится их пицца, мне нравятся их игровые площадки". В третьем случае взрослого спрашивают, нравится ли ему пицца, продающаяся в "McDonald's", и он отвечает: "Я бы предпочел не говорить об этом"[27]. Вопрос в том, удалось ли рекламе скомпрометировать продажу пиццы в "McDonald's" или же она лишь привлекла внимание к ней?

Упреждающие действия

Лидер рынка может прибегнуть к **упреждающим действиям** – стратегии, которая предвидит приход конкурента на рынок или препятствует этому. "Quaker Oats" стремится воспрепятствовать утверждению "Pepsi" и "Coke" на рынке напитков для спортсменов. "Pepsi" выходит на рынок с "Mountain Dew Sport" – низкокалорийным вариантом марки "Mountain Dew". "Coca-Cola" предлагает "PowerAde" – газированный напиток для продажи только в розлив.

"Quaker Oats" пытается обойти "Pepsi" и "Coke", предлагая превосходящий по вкусу вариант марки "Gatorade" под названием "Freestyle" на основе цитрусовых. Она также стремится противопоставить "Mountain Dew Sport" свой "Gatorade Light". Компания хочет обойти "Coke" и "Pepsi", обеспечив сегменты рынка: напиток "Gatorade" – для заядлых спортсменов, "Gatorade Light" – для спортсменов, ограничивающих калорийность пищи, и "Freestyle" – для поддерживающих форму потребителей, которых больше интересует вкус напитков[28].

Реакция на вызов конкурентов

Как следует из рис. 6.4, лидеры рынка могут придерживаться не только активных стратегий, но и стратегий реагирования, отвечая на действия конкурентов. Проблема, однако, состоит в том, что стратегии реагирования оставляют инициативу конкурентам. Гибкость действий требует наличия вариантов планов с целью предвидеть шаги конкурента, чтобы не попасть в безвыходную ситуацию. Удачным примером стратегии реагирования является ответ "General Foods" на вызов со стороны компании "Procter & Gamble", когда последняя вышла на восточный рынок США с кофе "Folgers". Конкурентная схватка между "Maxwell House" – ведущей маркой "General Foods" – и "Folgers" была описана в журнале "Fortune" следующим образом:

> "P & G" делает большинство первых шагов как агрессор. Однако другая сторона ("General Foods") быстро реагирует на них. Когда были разосланы миллионы купонов, предлагавших потребителям "Folgers" скидку в 45 центов с банки кофе весом в один фунт, "General Foods" выпустила собственный газетный купон. Когда "Folgers" предоставлял магазинам 15-процентную скидку с прейскурантной цены, "General Foods" тут же отреагировала на это. Она позволила "Folgers" опередить себя в молниеносной телерекламе, где фигурировала аккуратная миссис Olson... После этого "General Foods" заполонила эфир собственной телерекламой"[29].

Стратегии претендента и последователя

Вызов лидеру рынка предусматривает использование конкурентами трех активных стратегий: "лобовая" конкуренция (т. е. прямая фронтальная атака на лидера), фланговая стратегия, при которой претендент на лидерство изыскивает слабые места в позиции лидера, и стратегия окружения, когда одновременно возникает несколько угроз – фронтальных и фланговых. Такие стратегии на рис. 6.4 названы активными, поскольку означают вызов лидеру рынка. Более наглядно они представлены на рис. 6.5, где приведены примеры каждой стратегии. Рассмотрим подробнее каждую из них, а также стратегию компаний, следующих за лидером.

ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

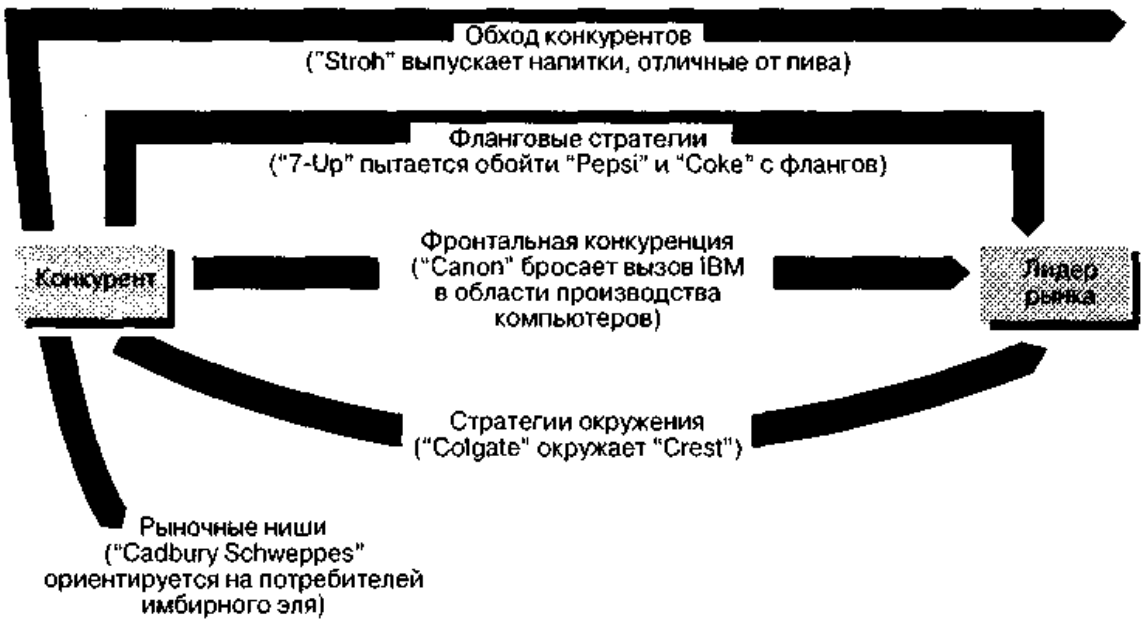
Расширение зарубежных рынков: "Kellogg" против "General Mills"

В Европе назревает "война" двух крупнейших производителей сухих готовых завтраков – "Kellogg" и "General Mills". Причины, по которым компании ориентировали свои стратегии роста на Европу, установить нетрудно: после скачка в потреблении готовых завтраков продажи в США перестали расти в связи с обострением интереса взрослых потребителей к питательной ценности продуктов. На рост продаж отрицательно повлияли действия Администрации по контролю за продуктами питания и лекарствами, которая опровергла утверждения о том, что овсяные отруби уменьшают содержание холестерина, а насыщенные клетчаткой готовые завтраки помогают предотвратить рак.



Компании, выпускающие готовые завтраки, в Европе не сталкиваются с такими ограничениями. Кроме того, потребление этих продуктов в Европе начинает расти по мере озабоченности потребителей своим здоровьем и питанием. В ряде стран ежегодный прирост продаж готовых завтраков составляет 30%.

Росту продаж в Европе благоприятствуют еще три обстоятельства. Во-первых, на всем континенте расширяется сеть супермаркетов. Во-вторых, возрастает количество каналов коммерческого телевидения, что облегчает охват рекламой большего числа потребителей. В-третьих, развиваются спут-



Источник: адаптировано на основе Philip Kotter and Ravi Singh, "Marketing Warfare in the 1980 s". *The Journal of Business Strategy* (Winter 1982), 34.

Рис. 6.5. *Стратегия конкуренции с лидером рынка или уклонения от нее*

ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

никовые каналы, которые стирают границы между странами. Все это делает возможным массовый маркетинг готовых завтраков на транснациональной основе и, более того, способствует использованию глобальных стратегий маркетинга, так как рекламу могут увидеть потребители во всей Западной Европе.

"Kellogg" фактически присутствует на европейском континенте с 50-х гг., где ей принадлежит 50% рынка, но теперь она расширяет свои операции в предвидении роста потребителей готовых завтраков. "General Mills" новичок на этом рынке. Если бы компания попыталась прямо проникнуть в Европу, то, учитывая доминирующее положение "Kellogg", она столкнулась бы с огромными препятствиями, поэтому "General Mills" выбрала логичную стратегию – она скооперировалась с "Nestle" – крупнейшей пищевой компанией в мире, которая, однако, не производила готовые завтраки. На этом синергия не окончилась. "General Mills" предоставила возможность "Nestle" производить готовые завтраки, а "Nestle" предоставила "General Mills" свои мощности – распределительную сеть, которой не было у "General Mills", и обеспечила ей известность в Европе.

Обе компании рассматривают Европу, а не США как основу для будущего расширения рынков. А в этом случае "война" готовых завтраков выйдет за пределы США.

Вопросы: Каковы причины, в силу которых "Kellogg" и "General Mills" расширяют операции в Европе? Какие риски с этим сопряжены?

Источник: "Europe Cooks Up a Cereal Brawl", *Fortune*, June 3, 1991, pp. 175–179.

Фронтальная конкуренция

Фронтальная (лобовая) конкуренция – это стратегия, при которой конкурент непосредственно бросает вызов лидеру рынка. Она характерна для олигополий, так как вторая или третья ведущие компании могут бросить вызов лидеру. Кофе "Maxwell House" компании "General Foods" была ведущей маркой кофе, пока фирма "Procter & Gamble" не начала продвигать марку "Folgers", используя свои сильные позиции на западном побережье. Как мы помним, "General Foods" приняла этот вызов. Что еще хуже, пытаясь снизить затраты, "General Foods" стала использовать более дешевые зерна и сократила рекламные расходы. К 1988 г. ее продукция оказалась на втором месте – после "Folgers"[30].

Когда "Philip Morris" купила "General Foods" и "Kraft" и объединила обе компании, они разработали более активную стратегию для "Maxwell House", улучшив качество зерен и заменив тару, которая, по выражению одного из менеджеров, "выглядела так, словно в ней было моторное масло", на более современную. В качестве прямого вызова, брошенного "Folgers", "Kraft General Foods" в 1990 г. начала рекламную кампанию, в которой утверждалось, что потребители предпочитают вкус "Maxwell House", а не "Folgers". "Procter & Gamble" возразила, что реклама вводит в заблуждение[31].

Лобовая атака лишена смысла, если у претендента на лидерство отсутствует преимущество в качестве товара или издержках. "Canon" бросила вызов доминированию IBM в области производства компьютеров, утверждая, что она превосходит IBM по таким показателям, как емкость памяти, тип дисплея и удобство пользования. Хотя в рекламном объявлении IBM не упоминается, адрес конкурента ясен с учетом претензий на

превосходство товара. "Maxwell House" также претендует на превосходство товара. Вопрос в том, поверит ли потребитель утверждениям относительно вкусовых достоинств "Maxwell House" или сочтет их обычной рекламной уловкой.

Фронтальная конкуренция с лидером рынка сопряжена с риском, поскольку провоцирует ответный удар. "Colgate" и "Procter & Gamble" стали расширять свое присутствие в Европе в 80-е гг. в связи с застоем в продажах моющих средств и зубной пасты в США. Однако им пришлось столкнуться с европейским лидером "Unilever", которая перенесла сражение на территорию P & G и "Colgate"[32]. Она успешно выпустила на рынок новый смягчитель тканей "Snuggle" и усилила рекламу существующих марок; например моющего средства "Wisk" и зубной пасты "Aim".

Реакция "Unilever" свидетельствует еще об одном риске фронтальной конкуренции – опасности ответного удара на других рынках. Логичная реакция лидера рынка, подвергнувшегося атаке, – выяснить возможность нанести ответный удар претенденту на его рынке.

Фланговая стратегия

При **фланговой стратегии** лидеру рынка бросают вызов в областях, которые в данный момент не являются объектом конкуренции. Многие фирмы прибегают к этой альтернативе, чтобы прощупать слабые места лидера на его флангах, ибо прямой вызов рискован. Фланговая стратегия предполагает выявление потребностей потребителей, которых лидер, возможно, не заметил, и выпуск усовершенствованных товаров для удовлетворения этих потребностей.

"Seven-Up Co." добивалась преимущества перед "Pepsi" и "Coke", рекламируя в начале 80-х гг. свою основную марку "7-Up" как не содержащую кофеина. Стратегия представлялась вполне логичной для этой компании, так как напиток "7-Up" никогда не имел кофеина. Прибегнув к лозунгу "Никогда не было, никогда не будет", компания попыталась обойти с флангов "Pepsi" и "Coke", взывая к потребителям, заботящимся о своем здоровье, и подчеркивая преимущества, которое гиганты отрасли безалкогольных напитков игнорировали. Фланговые стратегии применяются и в сфере услуг. "United Jersey", банковская группа в центральном и северном Нью-Джерси, обошла с флангов такие более крупные банки, как "Chase" и "Chemical", предлагая новую услугу – "быстрые ссуды". Их лозунг "оперативный банк" учитывал потребности клиентов[33].

Фланговая стратегия не лишена риска. Если лидер быстро наносит ответный удар, конкурент имеет слишком мало времени, чтобы занять прочные позиции. У претендента должно быть достаточно ресурсов, чтобы выдержать ответную атаку. Как упоминалось в главе 3, когда "7-Up" стала рекламировать свой основной напиток как не содержащий кофеина, "Pepsi" и "Coca-Cola" выпустили свои марки без кофеина, подорвав позиции "7-Up". В конечном счете компания вернулась к рекламе своей марки как "uncola" ("не кола"), к которой она прибегала в конце 70-х гг., чтобы представить свой напиток в качестве альтернативы напиткам "Coke".

Стратегии окружения

Третий вариант – **стратегия окружения** – это вызов лидеру рынка на всех фронтах сразу или через краткие промежутки времени. Это агрессивная форма поведения, которая требует наличия у атакующего значительных ресурсов.

В начале 80-х гг. "Colgate" предприняла стратегию окружения, чтобы отнять лидерство по производству зубной пасты у "Procter & Gamble", выпустившей марку "Crest".

Компания "Colgate" атаковала "Crest", выпустив в продажу гели, аэрозоли и зубную пасту для детей. Затем она использовала новые характеристики зубной пасты, подчеркнув предупреждение с ее помощью не кариеса, а болезней десен, и предложив зубную пасту, противодействующую образованию зубного камня, а также зубную пасту с добавками пищевой соды. Доля "Colgate" на рынке подскочила с 18% в 1980 г. до 28% в 1985 г., почти сравнявшись с долей "Crest"[34].

Однако "Crest" предприняла контратаку, и довольно успешную. Компания "Procter & Gamble" предложила новую формулу для борьбы с зубным камнем, и доля "Colgate" начала снижаться. "Crest" вернула себе положение бесспорного лидера с 39-процентной долей рынка[35]. Хотя стратегия окружения, предпринятая "Colgate", на протяжении какого-то времени была успешной, она не обеспечивала устойчивое превосходство в связи с усовершенствованиями "Crest".

Следование за лидером

Стратегия следования за лидером означает копирование его действий. Следование за лидером – это способ минимизировать риск ответного удара, существующий при прямом и косвенном вызове лидеру. Такая стратегия "я тоже" едва ли окажется успешной, если речь идет о точных копиях ведущих марок. Тот, кто следует за лидером, должен обеспечить определенное преимущество для потребителей – в обслуживании, расположении, удобстве или цене.

"Anheuser-Busch" прибегает к стратегии следования за лидером на рынке пива "Draft". Лидером же является пиво "Miller Genuine Draft", появившееся на рынке в 1985 г. В 1990 г. "Anheuser-Busch" объявила о планах выпуска "Busch Cold Filtered Draft" в прозрачной бутылке с яркой золотисто-красной этикеткой – в такой же, как и "Miller Genuine Draft". По мнению одного из специалистов, "это "Miller Genuine Draft" в овечьей шкуре". По мнению другого специалиста, "Anheuser-Busch" рискует продавать товар типа "я тоже", на который потребители не отреагируют[36]. Вопрос в том, способна ли "Anheuser-Busch" создать новый товар, в достаточной степени отличный от лидера. Компания утверждает, что ее пиво изготовлено из цельного хмеля, а не из выжимок, используемых при производстве "Miller Genuine Draft". Однако многие специалисты сомневаются, будет ли восприниматься это отличие как существенное.

Стратегию следования за лидером в области ценообразования часто используют фирмы, выпускающие стандартизованную продукцию – сталь, алюминий, бумагу, удобрения и т. д. Ценовая конкуренция обычно нецелесообразна, поскольку снижение цены будет скопировано и все получат меньшие прибыли. Поэтому типичная стратегия состоит в следовании за лидером в области ценообразования и стремлении к преимуществам в области обслуживания и поставок.

Но и такая стратегия таит в себе риск. Что если лидер рынка устанавливает цену, не приносящую прибыль, или оказывает не те услуги? По словам вице-президента по маркетингу фирмы "Compaq Computer", "если вы слишком ориентируетесь на конкурента, то исходите из того, что он проводит правильную политику маркетинга. Нам следует принимать собственные решения"[37].

Стратегии уклонения от конкуренции

Многие компании стремятся получить прибыль, избегая конкуренции. Они изыскивают такие возможности, которые едва ли привлекут другие компании или которые позволят им достаточное время поработать в нише и получить прибыль, пока не появится

конкурент. Активными стратегиями ухода от конкуренции являются стратегия рыночной ниши и стратегия обхода конкурентов. Стратегией реагирования этого типа является стратегия сохранения статус-кво.

Стратегия ниши

Один из основных путей к конкурентному преимуществу – выработка стратегии рыночной ниши. Она предполагает поиск рынков, которые слишком специализированы или слишком малы, чтобы привлечь лидеров. Существует несколько вариантов реализации такой стратегии. Один из них – сконцентрироваться на определенном *сегменте рынка.* Хотя компания "Cadbury Schweppes" – это третий по величине производитель напитков в мире, она занимает на рынке в США скромное место и избегает конкуренции с "Pepsi" и "Coca-Cola", предпочитая стратегию ниши. К примеру, она предназначает две марки имбирного эля конкретным нишам: "Canada Dry" – "истинным американцам" и "Schweppes" – более искушенным и состоятельным лицам. Стратегию компании охарактеризовали как попытку "найти нишу и долю рынка без вступления в войну напитков[38].

"Coca-Cola" также придерживается стратегии ниши на рынке напитков для спортсменов, выбрав особый сегмент рынка – розничные предприятия, продающие напитки в розлив. В то время как "Pepsi" не отстает от "Gatorade", предлагая "Mountain Dew Sports", "Coca-Cola" позиционирует "PowerAde" для продажи исключительно в розлив, надеясь занять нишу, которую "Gatorade" проигнорировала.

Другая стратегия ниши сводится к ориентации на определенный *ценовой сегмент.* Так, "Hewlett-Packard" специализируется на выпуске высококачественных дорогостоящих карманных калькуляторов, избегая прямой конкуренции с такими лидерами, как "Texas Instruments". Третья стратегия – сосредоточиться *на географическом районе.* "Coors" добилась значительного регионального присутствия своего пива на Среднем Западе. Но когда она вышла на общенациональный рынок, то лишилась преимущества ниши, предоставив "Anheuser-Bush" возможность прямой атаки.

На первый взгляд, стратегия ниши может показаться сходной с фланговыми стратегиями. Однако существуют различия. Фланговая стратегия предусматривает использование недостатков конкурента в масштабе отрасли, а при стратегии ниши избегают конкуренции и концентрируются на сегменте рынка. Риск этой стратегии в том, что ниша может оказаться достаточно прибыльной для того, чтобы привлечь лидеров отрасли.

Обход конкурентов

Вторая активная стратегия отказа от конкуренции – **стратегия обхода конкурентов,** при которой компания предлагает не участвующие в конкуренции товары или выходит на неконкурентные рынки. К примеру, "Stroh Brewery" становится все труднее конкурировать с "Anheuser-Busch" и "Miller", и она вынуждена была закрыть свой крупнейший завод по производству пива. Стратегия "Stroh" состояла в выпуске напитков для небольших сегментов рынка – включая безалкогольный напиток, состоящий из 70% сока и 30% газированной воды, и безалкогольный солодовый напиток, – сохраняя выпускаемый ассортимент пива[39].

Статус-кво

Более явной стратегией реагирования, призванной избежать конкуренцию, является **стратегия статус-кво**, при которой не рекомендуется "раскачивать лодку" во избежа-

ние конфронтации. Когда была снята с продажи вода "Perrier", так как в ней нашли бензол, другие компании могли бы заполнить появившуюся брешь. Но конкуренты, в частности "Evian Waters" и "San Pellegrino", не сделали этого. Почему? Они опасались, что ослабление позиций лидера, т. е. "Perrier", нанесет ущерб рынку воды в упаковке. А так как этот рынок в США растет, то зачем "раскачивать лодку"?

Специалисты маркетинга были удивлены подобной стратегией статус-кво. Бывший менеджер компании "PepsiCo" таким образом прореагировал на нее: "Это самый джентльменский рынок, который я когда-либо встречал. На рынке, где я работал, когда конкурент делает ошибку, его уничтожают. Я бы начал войну". По мнению другого менеджера, " самое подходящее время вырваться вперед – это когда конкурент повержен... Это самое время лягнуть его"[40].

Стратегия статус-кво привлекательна для компаний, поскольку уменьшает издержки конкуренции друг с другом. Если подобная стратегия является результатом прямого согласования между компаниями, она считается противоправной в соответствии с антитрестовскими законами, так как означает сговор. Если бы конкуренты "Perrier" согласовали стратегию "руки прочь", соглашение было бы признано незаконным.

ПРЕДВИДЕНИЕ РЕАКЦИИ КОНКУРЕНТОВ

Последний этап процесса получения преимуществ в конкуренции – попытка предвидеть реакцию конкурентов. Компания обязательно должна предвидеть реакцию конкурентов в ответ на свою стратегию. Это и означает упреждающий подход, поскольку предполагаемая реакция конкурентов влияет на стратегию компании.

Примером может служить выпуск в 1985 г. фирмой "Unilever" смягчителя тканей "Snuggle", призванного конкурировать с товаром P & G "Downy". "Snuggle" представлял собой равноценный товар, предлагаемый по более низкой цене[41]. Стратегия "Lever" должна была базироваться на ожидаемой реакции со стороны P & G. Если бы "Lever" рассчитывала, что конкурент немедленно отреагирует на цену, то она бы не предлагала свою марку. Если бы P & G снизила цену "Downy" либо вышла на рынок с более дешевым смягчителем, чтобы обойти "Snuggle" в первые три года продажи, "Lever" могла бы тщательнее проанализировать прибыли, чтобы выяснить, есть ли возможность для последующего снижения цены. Если же она не ожидала какой-либо конкретной реакции со стороны P & G, это можно было истолковать как четкий сигнал для выпуска "Snuggle". Прогноз "Lever", что конкурент немедленно не отреагирует на "Snuggle", оказался верным.

Компания может выбрать подходящую стратегию на основе своей оценки реакции конкурентов с использованием *анализа ожидаемой ценности*. Это предполагает учет: 1) альтернативных стратегий компании, 2) возможной реакции конкурента, 3) вероятности той или иной реакции, 4) влияния стратегии компании на ее прибыль.

Предположим, у "Unilever" имеются три варианта (указанные в табл. 6.1) – предложить "Snuggle" по очень низкой цене (1,59 долл. за упаковку в 33 унции), средней цене (1,89 долл.) или вообще не выпускать этот товар. Так как "Downy" продают по средней цене 2,19 долл., обе стратегии означали бы подрыв цены "Downy".

Предположим далее, что, по мнению руководства "Unilever", P & G отреагирует на цену "Snuggle" в течение года с вероятностью 20%, в течение трех лет – с вероятностью 20% и вообще не отреагирует в течение трех лет – с вероятностью 60%. Руководство

определяет влияние обеих стратегий ценообразования на рентабельность инвестиций. Например, если конкурент отреагирует на более низкую цену в течение одного года, это снизит рентабельность инвестиций на 8%; если же P & G не отреагирует на нее в течение трех лет, рентабельность возрастет на 5%.

Чтобы определить оптимальный уровень цен с учетом возможных действий P & G, руководство умножает вероятность каждого варианта на изменение прибыльности при каждой стратегии. Тем самым определяют ожидаемую ценность стратегии ценообразования. Применительно к цене 1,59 долл. расчет будет следующим:

$$(0{,}20 \times -8{,}0) + (0{,}20 \times +2{,}0) + (0{,}60 \times +5{,}0) = +1{,}8\%.$$

Влияние на прибыльность при установлении цены в 1,89 долл. более ощутимо, т. е. +3,0%. Если не предлагать "Snuggle", то влияние на прибыль по определению равно нулю, поэтому обе стратегии ценообразования предпочтительнее. Самая удачная стратегия с учетом ожидаемой реакции P & G – установление цены в 1,89 долл.

ТАБЛИЦА 6.1

Оценка наилучшей стратегии маркетинга с учетом реакции конкурента

		ВЛИЯНИЕ НА ПРИБЫЛЬНОСТЬ ПРИ РАЗЛИЧНЫХ СТРАТЕГИЯХ (ИЗМЕНЕНИЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ)		
СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТОВ	ВЕРОЯТНОСТЬ СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТА	ПРЕДЛОЖЕНИЕ "SNUGGLE" ПО ЦЕНЕ 1,59 ДОЛЛ.	ПРЕДЛОЖЕНИЕ "SNUGGLE" ПО ЦЕНЕ 1,89 ДОЛЛ.	НЕ ВЫПУСКАТЬ "SNUGGLE"
P & G снижает цену "Downy" в течение года	0,20	–8,0%	–4,0%	–
P & G снижает цену "Downy" в течение трех лет	0,20	+2,0%	+1,0%	–
P & G не реагирует в течение первых трех лет	0,60	+5,0%	+6,0%	–
ОЖИДАЕМАЯ ЦЕННОСТЬ КАЖДОЙ СТРАТЕГИИ		+1,8%	+3,0%	0

РЕЗЮМЕ

1. **Каким образом фирма может добиться преимуществ над конкурентами?**
Имеются три основных пути к достижению преимуществ в конкуренции: превосходство товара или услуги на рынке в целом; лидерство в издержках на рынке в целом; стратегия рыночной ниши. Компания, добивающаяся превосходства товара, стремится лучше удовлетворять потребности потребителей на рынке в целом. Такое превосходство достигается как на основе лучшего качества, так и путем лучшего прогнозирования, продвижения и распределения товара.

Лидерство в издержках обеспечивается в случае снижения издержек производства и маркетинга по сравнению с затратами конкурентов. Это позволяет компании либо снизить цены, либо использовать экономию для расширения рекламы и продвижения товара. Фирма, которая придерживается стратегии ниши, пытается добиться преимуществ товара или в издержках в определенной нише, чтобы избежать прямой конкуренции с более крупными компаниями.

2. **Как можно выявить маркетинговые возможности для обеспечения преимуществ в конкуренции?**
Компании выявляют возможности для обеспечения конкурентных преимуществ, анализируя привлекательность рынка, недостатки и преимущества конкурентов и свои собственные. Рынок привлекателен для потенциального новичка, если конкуренция незначительна и не существует многочисленных препятствий для выхода на рынок. Компания анализирует недостатки и преимущества конкурентов путем выяснения их целей, стратегий, маркетинговой деятельности и ресурсов. Таким же путем компания оценивает собственные достоинства и недостатки.

3. **Каким образом принципы военной науки можно применить при выработке стратегий для получения конкурентных преимуществ?**
Изучение военной науки побудило компании заимствовать из нее четыре главных принципа достижения преимуществ в конкуренции: 1) концентрация ресурсов на направлении, где они принесут наибольший эффект; 2) перехватывание инициативы, действуя, а не реагируя на изменения внешних условий; 3) маневрирование ресурсами для достижения общих целей скоординированным образом; 4) обеспечение гибкого планирования (варианты планов), чтобы предвидеть изменения внешних условий и действия конкурентов.

4. **Какие стратегии можно применить, чтобы добиться преимуществ в конкуренции?**
Эти стратегии можно разделить на активные (наступательные) и стратегии реагирования (оборонительные). Тип выбранной стратегии зависит от положения фирмы на рынке – лидер, претендент, последователь или сторонник ниш.

Лидеры рынка, как правило, придерживаются стратегий расширения рынка, защиты доли рынка или упреждающих действий, препятствующих выходу конкурентов на новые рынки. Лидеры рынка могут также придерживаться стратегии реагирования, ожидая вызов конкурента, прежде чем предпринимать действия.

Претенденты на лидерство применяют наступательные стратегии, включающие лобовую атаку на лидера рынка либо фланговые атаки с целью определить слабые места в позиции лидера. Они придерживаются также стратегии окружения лидера, предпринимая атаку одновременно (или через небольшие интервалы) на несколь-

ких фронтах. Тот, кто следует за лидером, применяет стратегию реагирования, следуя его инициативам.

Компании могут также обеспечить конкурентное преимущество, избегая конкуренции. Фирмы, которые придерживаются стратегии рыночных ниш, избегают конкуренции, направляя ресурсы на выгодные сегменты, которые едва ли привлекут лидеров. Компании могут попытаться обойти конкурентов, обслуживая рынки, которые непосредственно не связаны с деятельностью конкурентов. Компания может избегать конкуренции, пытаясь сохранить статус-кво ("не раскачивать лодку").

Ключевые термины

Конкурентное преимущество
Конкурентный анализ
Преимущество в маркетинге
Преимущество в издержках
Рыночная ниша
Производительность
Статистический контроль производства
Окно конкурентных возможностей
Препятствия на пути доступа на рынок
Аудит маркетинга
Активные стратегии
Стратегии реагирования
Олигополия
Стратегия расширения рынка
Стратегия защиты доли рынка
Упреждающие действия
Фронтальная (лобовая) конкуренция
Фланговая стратегия
Стратегия окружения
Стратегия следования за лидером
Стратегия обхода конкурентов
Стратегия статус-кво

Вопросы

1. Что вы понимаете под конкурентным преимуществом? Назовите способы достижения конкурентных преимуществ.
2. Каковы способы получить преимущества в маркетинге? В издержках? Приведите примеры.
3. При каких обстоятельствах компания вероятнее всего будет придерживаться стратегии: 1) превосходства товаров, 2) лидерства в издержках, 3) рыночной ниши, – чтобы получить преимущество в конкурентной борьбе? Каковы сравнительные достоинства каждого из названных путей получения конкурентного преимущества?
4. В чем состоит риск попыток добиться конкурентного преимущества в издержках? Риск, связанный с попытками удержания рыночной ниши?
5. Компания, применяющая стратегию снижения затрат для обеспечения конкурентного преимущества, располагает двумя возможностями: 1) снизить цену по сравнению с ценой конкурентов (как поступила "Texac Instruments" на рынке карманных калькуляторов); 2) сохранять цену на уровне конкурентов, а дополнительные доходы израсходовать на рекламу (как поступила "Heinz" на рынке упакованных продуктов питания).
   а. В каких случаях целесообразнее каждая из стратегий?
   б. Какие риски с ними связаны?
6. Какие характеристики рынка дадут новичку преимущество в конкуренции? Как эти факторы могли повлиять на решение "PepsiCo" выйти на рынок напитков для спортсменов? Согласны ли вы с решением "Pepsi"?
7. Решение "Procter & Gamble" избавиться от "Orange Crush", очевидно, предполагало оценку: 1) привлекательности рынка, 2) недостатков и достоинств конкурентов, 3) собственных недостатков и достоинств на рынке безалкогольных напитков. Какие основные вопросы рассмотрела P & G в этих трех областях, принимая решение отказаться от "Orange Crush"?
8. Почему "General Electric", "Whirlpool" и "Maytag" ищут возможности для роста в Европе? Какие методы используют эти компании, чтобы выйти на европейский рынок?
9. Эффективно ли использовала "Pepsi" четыре принципа военных действий, приведенные в тексте, чтобы добиться преимущества над

"Coke". В случае положительного ответа приведите его обоснования.

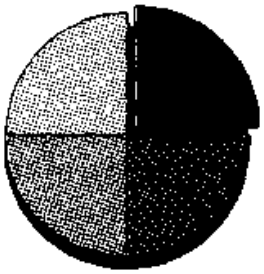
10. Почему отрасль безалкогольных напитков считается олигополией? Стала ли отрасль автомобилестроения более или менее олигополистичной за последние десять лет? Объясните.
11. Каковы различия между упреждающей стратегией, фланговой стратегией и стратегией рыночной ниши? Какие компании скорее всего будут придерживаться тех или иных стратегий? Почему?
12. Почему конкуренты "Perrier" придерживались стратегии "не раскачивать лодку", когда этот напиток был снят с продажи из-за наличия в нем бензола? Каковы доводы "за" и "против" относительно применения такой стратегии? К какой стратегии прибегли бы вы? Поясните.

Практикум. Вы руководитель, принимающий решения

1. Маркетинговый менеджер по ассортименту чистящих средств для дома прокомментировал этапы, представленные на рис. 6.1, для оценки потенциала получения преимуществ в конкуренции, следующим образом:

   "Все это хорошо выглядит на бумаге. Однако на практике конкуренция не оставит нам времени для формального конкурентного анализа с целью выяснить, где и как добиться конкурентного преимущества. Если конкурент предпринимает новую рекламную кампанию, увеличивает число купонов или предлагает специальные ценовые скидки, вам следует оценить это и решить, как вы будете реагировать. Если вы попытаетесь проделать все этапы, предусмотренные вашей схемой, то может оказаться, что предпринимать что-либо в связи с действиями конкурента уже слишком поздно".

   Согласны ли вы с этим? Приведите обоснования своего ответа.
2. Компания "Scripto" бросила вызов лидеру "Bic" в области одноразовых зажигалок, выпустив в продажу ряд зажигалок по цене от 69 до 99 центов. Один из аналитиков маркетинга решил, что "Scripto", вероятно, потерпит неудачу, так как "Bic" выпускает высококачественные товары, а ее сеть распределения намного превосходит любую другую"[42].
   а. Что следует сделать "Scripto", чтобы добиться успеха в попытке фронтальной конкуренции с "Bic"?
   б. Каковы связанные с этим риски?

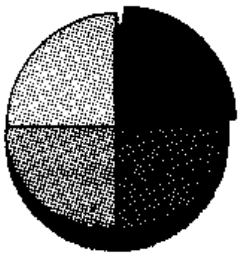


ЧАСТЬ III

Определение целевого рынка

Чтобы направить ресурсы фирмы на удовлетворение потребностей покупателей, необходимо выявить рыночные сегменты и ориентировать на них маркетинговую деятельность. Определение целевых рынков предполагает сбор информации о потребителях, а это, в свою очередь, требует понимания их поведения.

В главе 7 будет рассмотрена разработка информационных систем маркетинга для получения широкого круга данных, необходимых для выработки стратегий маркетинга, а точнее, маркетинговых исследований, для сбора информации о потребностях, характеристиках и поведении потребителей. В главе 8 и 9 будут представлены конечные потребители и институциональные покупатели, с тем чтобы лучше понять, как они принимают решения о покупках. Такая информация служит основой для понимания того, как сегментировать рынки и какие стратегии разрабатывать для этих сегментов в целях обеспечения их потребностей. В главе 10 рассмотрены альтернативные способы определения рыночных сегментов и ориентации на них, а также стратегии, используемые компаниями для сегментации своих рынков.



Глава 7

Информация и исследования, необходимые для принятия маркетинговых решений

ВАША ЗАДАЧА В ГЛАВЕ 7

Изучить:

- *роль информационных систем маркетинга при разработке планов маркетинга;*
- *роль маркетинговых исследований при планировании маркетинга;*
- *механизм проведения маркетинговых исследований;*
- *источники маркетинговых данных;*
- *сущность "информационной революции", которая произошла в маркетинге в 80-е и 90-е гг.*

"Frito-Lay": использование маркетинговых исследований для удовлетворения потребностей потребителей

Чтобы выявить потребности нынешних потребителей, "Frito-Lay" все чаще обращается к маркетинговым исследованиям, поскольку рынок закусок стал в высшей степени фрагментированным. Происходит все бóльшая дифференциация вкусов потребителей в области закусок, нередко имеющая региональные особенности. Некогда картофельные чипсы были просто обыкновенными кусочками поджаренного картофеля, а теперь "Frito-Lay" продает на Северо-Западе марки чипсов "Lay " и "Ruffle " с добавками уксуса, на Юго-Западе – с мескита, на Среднем Западе – с привкусом сметаны[1].

В связи с растущей фрагментацией рынка закусок его сегменты уже нельзя классифицировать по простым признакам: молодой – пожилой, холостой – женатый и т.д. Сегмент рынка для нового ассортимента закусок "Light", выпускаемого "Frito-Lay", был определен следующим образом: возраст от 35 до 54 лет, выпускник колледжа, служащий с годовым доходом свыше 35 тыс. долл.[2]

Разработка новой продукции и определение рынка с такой точностью требует наличия развернутой базы данных, полученных в ходе маркетинговых исследований. "Frito-Lay" тестирует ежегодно от 100 до 200 новых товаров, 15 из которых в конечном счете выходят на рынок. Чтобы получить информацию, необходимую для испытания новых продуктов и слежения за текущим ассортиментом, "Frito-Lay" ежегодно опрашивает около 500 000 потребителей[3], проводит дегустации своих продуктов в магазинах и на дому у покупателей, выходит с новыми продуктами на пробные рынки, периодически проводит опросы потребителей в масштабе страны, чтобы определить, какие закуски они предпочитают и что планируют купить, собирает информацию от магазинов о том, кто какие марки товаров покупает, в каком количестве и по каким ценам.

Маркетинговые исследования рынка обходятся компании в 30 млн. долл. в год. Но это пустяки по сравнению с тем, на что она рассчитывает: ведь компания занимает 50% рынка подсоленных чипсов с продажами свыше 3,5 млрд. долл. США в год[4].

Удачной иллюстрацией важности маркетинговых исследований для "Frito-Lay" является их роль при выпуске в продажу ассортимента "Light". У американских потребителей сложное отношение к такого рода закускам. Как часто говорится в рекламных объявлениях, начав есть любимые картофельные или кукурузные чипсы, вы уже не можете остановиться. Но потребители относят эти закуски к разряду "питательного мусора" из-за их низкой питательной ценности.

Позиция "Frito-Lay" заключалась в том, чтобы учесть заботы потребителей о здоровье, а не бороться с ними. Исследования, проведенные компанией, показали, что одна из главных забот американцев – снижение содержания масла в продуктах питания. Так почему не выпускать закуски с меньшим содержанием масла? Однако при начальных дегустациях потребители отмечали неприятный вкус таких закусок. Последующие испытания показали, что содержание масла можно сократить на треть без ущерба для вкуса. Под девизом "на треть меньше масла" были разработаны новые марки "Cheetos", "Ruffle " и "Doritos". Дегустационные баллы новых продуктов были аналогичны баллам обычных изделий, а это означало, что "Frito-Lay" может выходить с ними на рынок без потерь во вкусе и аромате этих продуктов.

Дегустации продуктов недостаточно, чтобы убедить компанию в том, что риск выхода на общенациональный рынок оправдан. Чтобы свести риск к минимуму, "Frito-Lay" сначала предложила "Light" на нескольких пробных рынках, чтобы выяснить, необходимо ли наличие продуктов с низким содержанием масла в каждой категории, какие размеры и виды упаковки более предпочтительны, каков целевой рынок для этого ассортимента товаров.

Чтобы ответить на эти вопросы, "Frito-Lay" применила новейшую технологию маркетинга – **сканирование данных**, т. е. считывание кассирами магазинов штрих-кодов на изделиях с помощью лазера. Данные о продажах хранятся в центральной ЭВМ и доступны менеджерам по товарам. Пробные рынки были выбраны с учетом наличия сети супермаркетов со сканирующими устройствами. На основе полученных данных "Frito-Lay" могла определить результаты продаж по разным ценам и при разных затратах на продвижение товара по каждой марке группы "Light ". Эта информация помогла компании определить два основных элемента маркетинга нового товара – уровень цен и стратегии внутримагазинного стимулирования продаж.

Одних данных сканирования было недостаточно, чтобы выявить, кто является покупателем продуктов "Frito-Lay". В 80-е гг. исследовательские компании "A.C. Nielsen" и "Information Resources Inc." разработали способы идентификации покупателей путем формирования потребительских групп. Потребители, согласившиеся участвовать в опросах, должны были предъявлять карточку при покупке в магазинах со сканерами. В карточке содержались демографические характеристики, что позволяло соотносить потребителя и покупки. Это было прогрессом, поскольку ранее исследователям приходилось полагаться на опросы, которые часто были ненадежными, учитывая забывчивость покупателей или их склонность называть престижные или более дорогие марки, якобы купленные ими.

С учетом результатов, полученных на пробных рынках, "Frito-Lay" в 1990 г. вышла с "Light " на общенациональный рынок, поскольку товар пользовался успехом на пробных рынках: 15–20% потребителей купили его и начали постоянно приобретать[5]. Получит ли компания такой же результат на рынке США в целом, покажет время. Но очевидно, что "Frito-Lay" будет по-прежнему полагаться на маркетинговые исследования для опробования новых товаров и поиска новых рынков в 90-е гг.

МАРКЕТИНГОВАЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА

В предыдущих главах мы рассмотрели, как компании используют знания о потребителях, конкурентах и внешней среде для выявления возможностей в качестве основы для разработки стратегий маркетинга. Основой для выявления возможностей являются *информация* о потребностях потребителей, действиях конкурентов и изменениях маркетинговой среды, а также реакция потребителей на стратегии маркетинга компании.

Компании также должны собирать информацию относительно товаров и результатов деятельности самой компании в виде данных о продажах и издержках. Информацию о внешних условиях и о компании вводят в маркетинговую информационную систему, чтобы ею могли эффективно пользоваться менеджеры при разработке планов и стратегий маркетинга. **Маркетинговая информационная система (МИС)** – это система, которая позволяет компании интегрировать информацию из различных источников, а затем передавать ее менеджерам в форме, пригодной для принятия ими решений.

Роль маркетинговой информационной системы

Приведенное выше определение включает три функции МИС: сбор данных, их анализ и распространение. Эти функции приведены на рис. 7.1. МИС должна собирать информацию *из различных источников* – от потребителей, конкурентов, торгового персонала, дистрибьюторов, а также печатную информацию из государственных и отраслевых источников. Получение таких данных предполагает, что МИС позволяет проводить обследования, испытывать товары, собирать информацию о действиях конкурентов и прослеживать изменения во внешней среде, например в технологиях.

МИС должна также предоставлять возможность *анализировать* собранную информацию. Это требует сведения воедино информации из разных источников, чтобы оценить ее влияние на продажи и прибыли компании. Например, анализ данных в МИС "Frito-Lay" требует увязки воедино информации об образе жизни потребителей, их установках и предпочитаемых марках. "Frito-Lay" осознала, что изменения в образе жизни обусловливают более негативное отношение к закускам, съедаемым на ходу. Кроме того, эти изменения привели к уменьшению спроса на традиционный ассортимент компании, что позволило "Frito-Lay" сделать заключение о необходимости выпуска более

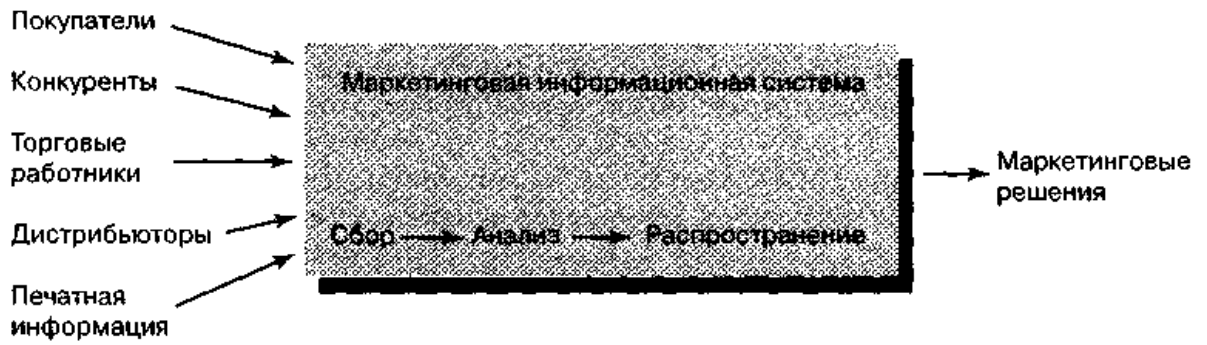


Рис. 7.1. *Роль маркетинговой информационной системы*

легких закусок для поддержания уровня продаж. Возможности анализа данных в МИС "Frito-Lay" сделали реальным установление связи между изменениями образа жизни и отношением к маркам товаров.

Распространение информации требует направления проанализированных данных определенному менеджеру в нужное время для принятия решения. Поэтому МИС должна распознавать вид информации, требуемой в различных центрах принятия решений в организации. Информация об изменении образа жизни и отношения к закускам была особенно важна для менеджера "Frito-Lay", возглавляющего стратегическое хозяйственное подразделение по выпуску закусок типа чипсов. Этот менеджер отвечает за установление необходимости разработки ассортимента легких закусок с учетом озабоченности потребителей питательностью продуктов. Информация о предпочтениях отдельных марок была передана менеджерам по товарам, поскольку они ответственны за выработку стратегий для отдельных марок. Когда менеджеры по товарам осознали опасность снижения продаж их марок из-за озабоченности потребителей питательной ценностью продуктов, они с большей готовностью приняли предложение менеджера подразделения о расширении ассортимента путем выпуска чипсов "Doritos Light" и "Cheetos Light".

Мы привели пример необходимости информации для предложения *новых товаров*. МИС должна также обеспечить сбор информации, которая позволяет менеджерам разрабатывать маркетинговые стратегии для *существующих товаров*. Источники информации те же, но тип собираемой информации другой. В этом случае МИС призвана отслеживать результаты по товару и определять, какие внешние факторы – потребители, конкуренты, технологии – влияют на результаты. Когда был предложен ассортимент "Light", МИС "Frito-Lay" предоставила данные о продажах по маркам и затратах на маркетинг – рекламу, купоны, распределение и внутримагазинные мероприятия по стимулированию. Предоставлялись также данные об отношении потребителей к продукту, эффективности рекламы, предпочтениях в отношении марок и будущих намерений покупателей, что должно было позволить менеджерам, ведающим отдельными марками, оценить эффективность маркетинговой деятельности.

Элементы МИС

Данные, собираемые МИС, включают три подсистемы (см. рис. 7.2): внутреннюю систему отчетности, систему слежения за внешней средой и систему маркетинговых исследований. *Система внутренней отчетности* собирает данные о продажах и расходах на маркетинг. *Система слежения за внешней средой* получает данные о технологии, конкурентах, экономике, изменениях в законодательстве и регулировании. *Система маркетинговых исследований* собирает данные об установках и поведении потребителей и их реакции на маркетинговые стратегии компании. Данные, собираемые каждой из систем, обобщены в табл. 7.1.

"Frito-Lay" располагает МИС, состоящей из этих трех подсистем. Ее система внутренней отчетности предоставляет информацию о продажах компании – ценах, магазинах, формах продвижения и регионах – на основе данных сканирования. Ее система слежения за внешней средой фиксирует продажи конкурентов, изменения технологии, а также сдвиги в демографии и образе жизни. Система слежения за внешней средой "Frito-Lay" выявила озабоченность потребителей питательной ценностью продуктов, представляющую потенциальную угрозу продажам закусок. Сканирование внешней среды выявило также совершенствование технологии, позволяющее разработать закус-

ки с невысоким содержанием масла без ущерба для вкуса путем добавления в продукт ферментов[6]. Система маркетинговых исследований предоставляет информацию о дегустировании, опросах потребителей и пробных рынках. Эта информация позволила компании выйти на общенациональный рынок с ассортиментом закусок "Light".

Из рис. 7.2 видно, что подсистемы МИС обеспечивают систему поддержки принятия решений. **Система поддержки (принятия) решений (СПР)** – это компьютеризованная система, предназначенная для хранения и анализа информации из различных источников. Компьютеры обеспечивают хранение и систематизацию больших объемов информации. Например, СПР должна обеспечить систематизацию данных о продажах, т. е. марок, упаковок, цен и магазинов, где эти товары были куплены. СПР обеспечивает также возможности для анализа данных. Такой анализ предполагает наличие программного обеспечения, позволяющего увязать одну совокупность данных с другой. Например, уровень цен можно соотнести с магазином с целью выяснить, предоставляют ли одни магазины более крупные скидки на изделия "Frito-Lay", чем другие магазины. Данные об отношении потребителей к питанию и здоровью можно соотнести с их предпочтениями марок товара, чтобы определить склонность заботящихся о здоровье потребителей к покупке определенных марок "Frito-Lay".

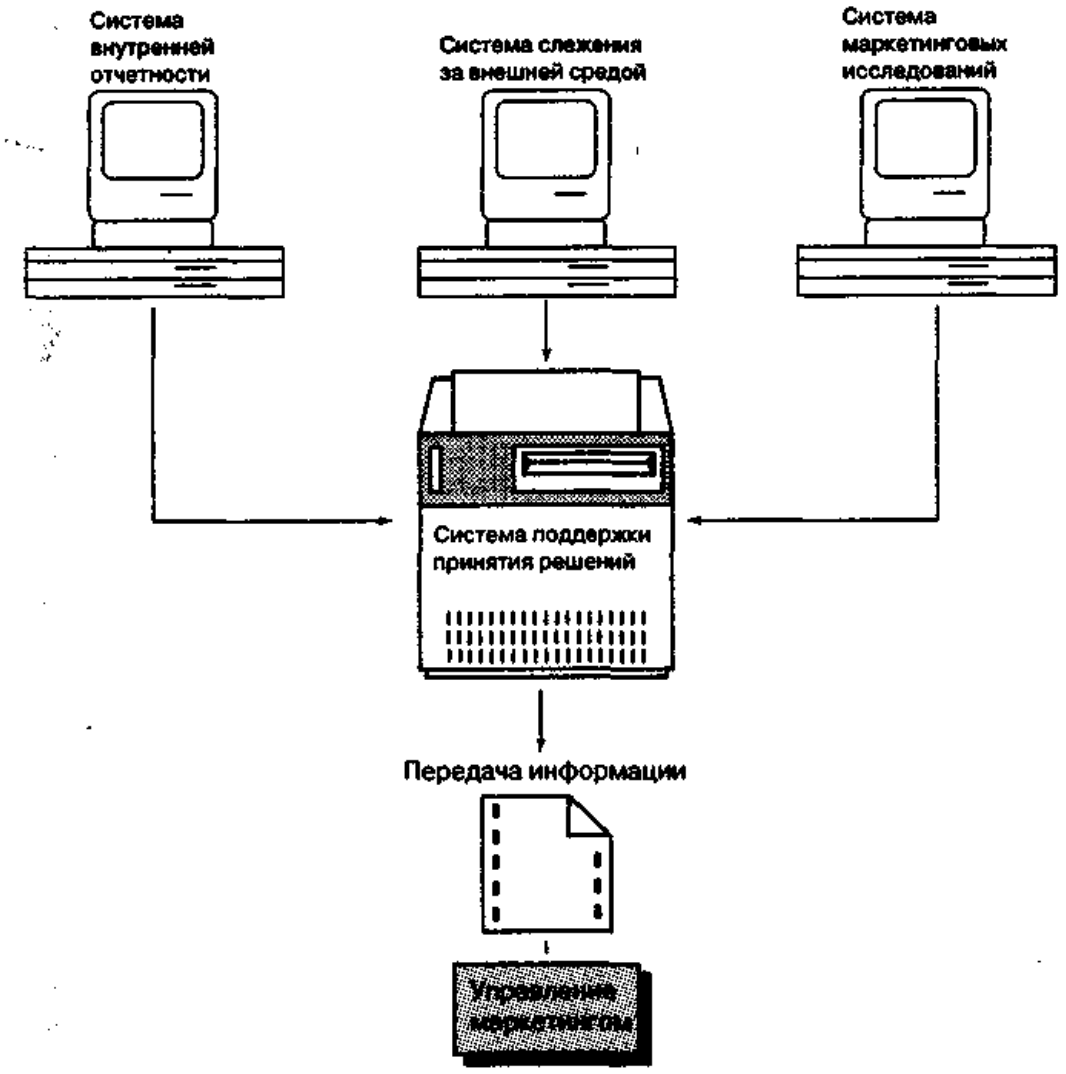


Рис. 7.2. *Элементы маркетинговой информационной системы*

В этом разделе будут охарактеризованы три подсистемы, приведенные на рис. 7.2, обеспечивающие СПР. В остальной части главы основное внимание будет сосредоточено на системе маркетинговых исследований, поскольку маркетинговое исследование – это основной источник информации о потребностях потребителей, которые должны быть в центре разработки всех планов и стратегий маркетинга.

Система внутренней отчетности

Система внутренней отчетности снабжает руководство данными об отгрузках, розничных продажах и расходах на маркетинг. **Заводские отгрузки** – это объемы товаров, которые фирма продает розничным и оптовым торговцам. Данные о розничных продажах потребителям фирмы получают от независимых компаний, которые специализируются на таких оценках. Как видно из табл. 7.1, данные о розничных продажах классифицированы с учетом марок, величины упаковки, магазинов, где товар приобретен, уплаченных сумм, а также того, куплен ли товар по купону или иным путем. При отсутствии таких данных фирмам неизвестно, сколько их продукции продали магазины за тот или иной период, а значит, они не могут оценить эффективность маркетинговой деятельности.

ТАБЛИЦА 7.1

Характер информации, собираемой подсистемами МИС

Система внутренней отчетности	Система слежения за внешней средой	Система маркетинговых исследований
Заводские отгрузки	Конкуренты Расходы на маркетинг Розничные продажи Новые товары	Потребитель Потребности Установки Предпочтение марок Намерения о покупках Реакция на рекламу Демография Образ жизни
Розничные продажи по: маркам величине упаковки магазинам уплаченной цене использованию купонов стимулированию в магазинах	Социальные тенденции в обществе Демография Образ жизни	
Уровни запасов	Экономические тенденции	Проверка рекламы
Расходы на маркетинг Разработка товара Распределение Реклама Стимулирование продаж Торговый персонал	Технология	Испытания товара
	Законодательство и регулирование	Тестирование цены и внутримагазинного стимулирования
		Пробный маркетинг

Данные, получаемые с помощью сканирующих устройств, существенно повысили надежность информации о розничных продажах в магазинах. Ранее розничные продажи оценивали с помощью **магазинного аудита**, при котором контролеры определяли запасы в магазинах и рассчитывали продажи марок по следующей формуле:

$$\text{продажи марки} = \text{начальный запас} + \text{поставки продукции} - \text{конечный запас}.$$

Такой аудит был сопряжен со свойственными всем людям ошибками и не позволял соотнести продажи с внутримагазинными условиями, например ценой, продажей по купонам, поскольку меры стимулирования нередко изменялись в течение периода проверки. Что еще важнее, данные аудита попадали к руководству в среднем лишь через три недели.

С появлением сканирующих устройств все изменилось. Такие фирмы, как "Frito-Lay", "Procter & Gamble", "Kraft General Foods", располагают системами внутренней отчетности, которые предоставляют менеджерам данные сканирования в течение 24 ч. Оперативность получения данных позволяет быстро реагировать на них. "Frito-Lay" не приходится ждать три месяца, чтобы убедиться в снижении продаж кукурузных чипсов "Tostitos" в Южном Техасе. Данные сканирования показали, что спад имел место на рынках, где региональный конкурент предложил "El Galindo" – чипсы из белой кукурузы. "Frito-Lay" быстро отреагировала, выпустив в продажу разновидность "Tostitos" из белой кукурузы, и достигла прежнего уровня продаж[7]. Данные сканирования позволили соотнести снижение продаж с появлением "El Galindo" и довести эту информацию до сведения руководства компании в считанные дни.

"Frito-Lay" дополняет данные сканирования информацией, полученной от торгового персонала. Каждый из 10 000 торговых агентов компании, снабжающих 400 000 магазинов (их называют разъездными торговыми представителями), располагает портативным компьютером для повседневного учета движения запасов товаров на полках магазинов. Эта информация, во-первых, обеспечивает контроль за магазинами, в которых отсутствуют сканирующие устройства, так что учет продаж ведется по всем магазинам. Во-вторых, компания получает информацию, которую не может предоставить сканирование, например об уровнях запасов в различных магазинах и их состоянии, в частности о просроченных датах хранения. Сочетание данных сканирования и информации торгового персонала обеспечивает наличие в компании "Frito-Lay" законченной системы внутренней отчетности.

Система внутренней отчетности также отслеживает и анализирует расходы на маркетинг. Регистрируются основные затраты на комплекс маркетинга – разработку товара, рекламу, стимулирование продаж, распределение и содержание торгового персонала. Эта информация позволяет маркетинговым менеджерам определить, не выходят ли издержки за рамки первоначальной сметы, установленной для данной марки товара. Она также позволяет менеджерам соотнести затраты и продажи с целью определения эффективности маркетинговой деятельности. Но, как мы увидим в дальнейшем, главная трудность при оценке расходов на маркетинг состоит в том, что сложно разделить затраты на разработку товара, рекламу, стимулирование продаж и распределение, чтобы выяснить, какой компонент комплекса маркетинга решающим образом повлиял на результаты продаж.

Система слежения за внешней средой

Как упоминалось в главе 4, система слежения за внешней средой выявляет изменения в маркетинговой среде, которые могут в будущем создать возможности или угрозу для компании. Информация, полученная из различных источников, сигнализирует о потенциальных изменениях покупательского спроса, конкуренции, технологии, экономики, законодательства и государственного регулирования.

По сравнению с системой внутренней отчетности и системой маркетинговых исследований система слежения за внешней средой менее структурирована. Она опирается не

на существующие базы данных или формальные исследования, а скорее на разрозненные потоки информации, направляемые менеджеру или отделу для анализа тенденций.

В "Levi Strauss" небольшая группа слежения внимательно наблюдает за изменениями во внешней среде, которые могут изменить в ту или иную сторону спрос на одежду, в частности за тенденциями в демографии и образе жизни, изменениями ролей мужчины и женщины в семье, изменениями в законодательстве. Группа отслеживает также экономические факторы, например импорт одежды и технологические новшества, в частности в производстве синтетических волокон и эластичного трикотажного полотна [9].

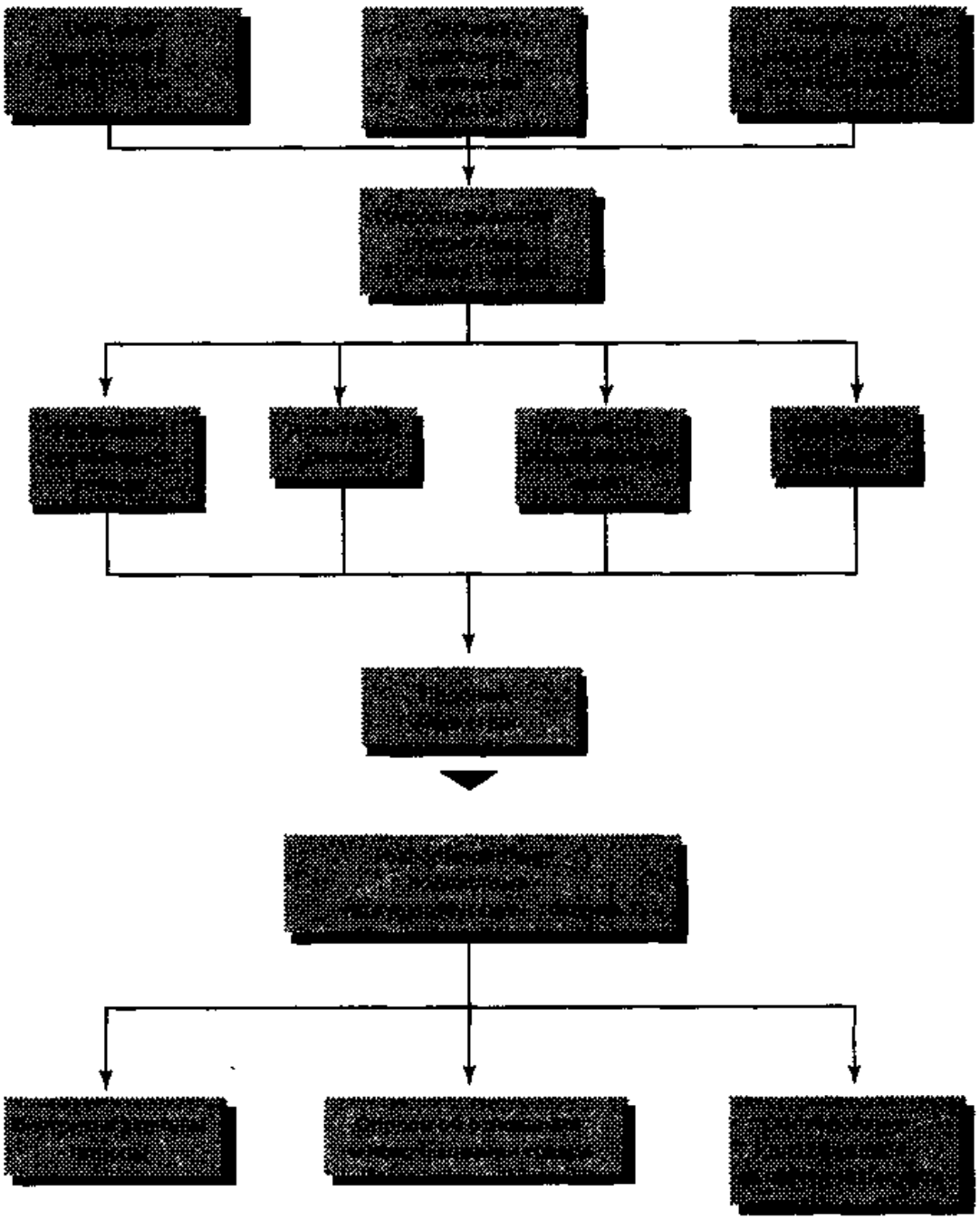
"Inferential Focus" – фирма, специализирующаяся на слежении за внешней средой – делает обзоры более 200 изданий, на основании которых заблаговременно выявляет политические, экономические и социальные изменения, способные оказать влияние на бизнес ее подписчиков. За эту услугу свыше 50 клиентов платят 25 000 долл. в год. Фирма одной из первых заметила стремление поколения "бэби-бумерс" к более оседлому, домашнему образу жизни. Она спрогнозировала увеличение продаж микроволновых печей и замороженных продуктов и, в результате, сокращение оборота ресторанов[10].

Система маркетинговых исследований

Система маркетинговых исследований собирает данные о потребностях потребителей, их установках, предпочтениях, намерениях относительно покупок и характеристиках. Она получает информацию о реакции потребителей на стратегии компании посредством тестирования товаров, изучения эффективности рекламы и стратегий внутримагазинного стимулирования. Когда предлагается новый товар, система маркетинговых исследований обеспечивает испытания на рынке с целью выяснить реакцию потребителей до выхода товара на общенациональный рынок. Эти функции в МИС часто разделены применительно к новым и уже выпускаемым товарам – например, в системе маркетинговых исследований в "Kao" – компании, известной как японская "Procter & Gamble". В Японии она является крупнейшим производителем упакованных бытовых товаров. Система маркетинговых исследований этой компании включает в себя две подсистемы, собирающие информацию о новых и выпускаемых товарах (см. рис. 7.3). Если, к примеру, "Kao" выпускает новое моющее средство, она проводит испытания, в ходе которых потребителям предлагают использовать товар и сравнить его с существующими моющими средствами. Она также выясняет реакцию потребителей на альтернативные виды упаковки, наименования марки и варианты рекламы, чтобы определить оптимальный состав элементов комплекса маркетинга товара. Этот комплекс мер маркетинга затем используют на пробных рынках, где отслеживают продажи с целью определить новых и повторных покупателей, и уже потом принимают решение, достаточен ли прогнозируемый доход для предложения товара на общенациональном рынке.

При поступлении товара на рынок "Kao" продолжает получать отзывы потребителей. Она проводит внутримагазинные опросы, чтобы выяснить мотивы покупок и реакцию на марки компании и ее конкурентов. Эту информацию "Kao" дополняет телефонными опросами и личными интервью, чтобы узнать об отношении потребителей к продукции своей компании и продукции конкурентов и ее использовании. Компания проводит также повторные опросы одних и тех же покупателей с целью выяснить, как со временем меняются отношение к товару, способы его применения и намерения относительно покупок. Такое отслеживание представляет собой систему раннего предупреждения для выявления возможного развития негативного отношения потребителей к товару или проблем с какими-либо товарами "Kao".

Из рассмотренных трех информационных систем система маркетинговых исследований является самой важной и сложной, поскольку обеспечивает получение информации непосредственно от потребителей. Поэтому в этой главе внимание будет уделено процессу получения информации во время маркетинговых исследований, ее использованию и вопросам, связанным с этим.



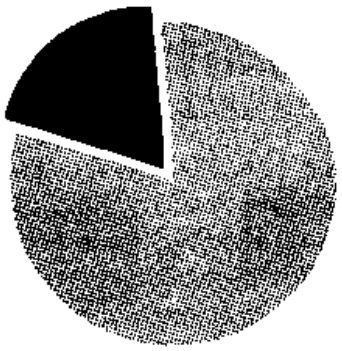
Источник: адаптировано на основе Masashi Kuga, "Kao's Marketing Strategy and Marketing Intelligence System", *Journal of Advertising Research 30* (April–May 1990), p. 24.

Рис. 7.3. *Информационная система маркетинговых исследований компании "Kao"*

ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

Маркетинговые информационные системы в Западной Европе

Информационные возможности всех трех подсистем МИС в США используются в большей степени, чем в какой-либо другой стране. В системе внутренней отчетности более широко применяют сканирующие устройства для слежения за продажами и выявления покупателей различных марок товаров компании. В системе слежения за внешней средой данные переписей более подробны и позволяют определять конкретные группы населения и их распределение по регионам с максимальной детализацией – вплоть до почтовых индексов. В системе маркетинговых исследований США располагают наибольшими возможностями для тестирования товаров и проверки рынков, а также опросов благодаря разветвленной сети фирм, специализирующихся в различных областях маркетинговых исследований.



Другие регионы мира не могут сравниться с информационными возможностями США, так как не всегда имеют инфраструктуру, необходимую для получения требуемой информации. Фирма, проводящая телефонный опрос покупателей для выяснения их привычек в Восточной Европе, вынуждена учитывать, что многие семьи не имеют телефонов, поэтому результаты могут оказаться недостоверными. Фирма, желающая получить информацию о демографических тенденциях, скажем, в Малайзии, должна осознавать, что данные переписи населения могут не соответствовать действительности, а группы населения не одинаково определены во всех переписях. Фирма, которая хотела бы проследить розничные продажи в Бразилии, должна учитывать, что технология сканирования здесь не получила пока широкого распространения, в силу чего приходится основное внимание уделять проверкам магазинов.

Единственный регион мира, который догоняет США в области информационных возможностей, – это Западная Европа. Исследовательская инфраструктура стран Западной Европы всегда была сходна с инфраструктурой США благодаря более высокому уровню их развития. К тому же экономическая интеграция стран ЕС в 1992 г. способствовала дальнейшему улучшению информационных возможностей. В прошлом компании, как правило, ограничивали свои информационные потребности, собирая данные об одной стране в каждый период времени. Теперь же, когда компании начинают фокусировать внимание на одном крупном западноевропейском рынке, они стремятся разработать интегрированные информационные системы, охватывающие ряд стран.

СУЩНОСТЬ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Обсудим сущность маркетинговых исследований, рассмотрев их значение, роль в процессе планирования и риски, связанные с их использованием.

ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

Потребность в общеевропейской информационной системе способствовала усовершенствованию всех трех подсистем МИС. Во-первых, развиваются системы внутренней отчетности, основанные на сканировании данных в магазинах ряда стран. Так, одна исследовательская фирма предлагает услугу "Euroscan" – обеспечение данными сканирования компаний в Германии, Франции и Англии, а по мере распространения систем сканирования – и в остальных странах ЕС.

Во-вторых, фирмы могут улучшить свои возможности слежения за внешней средой благодаря обещанной стандартизации проведения переписей во всех странах. Пока же качество данных, полученных из государственных источников, резко различается: данные переписей во Франции, Германии и Скандинавских странах отличные, а в Италии, Испании и Португалии неудовлетворительные. Эти отличия будут нивелироваться по мере использования странами стандартизованных принципов сбора данных по всей Западной Европе. Возможно, что уже к 2000 г. будет проведена общеевропейская перепись.

Усовершенствования наблюдаются и в третьей подсистеме МИС – маркетинговых исследованиях. В ходе стандартизованных опросов потребителям разных стран теперь задают одинаковые вопросы с целью выяснить их отношение к различным маркам и группам товаров, продаваемым в Западной Европе. В прошлом техника опросов в каждой стране была различной, что мешало делать выводы по региону в целом.

Основная трудность стандартизации исследовательского элемента маркетинговой информационной системы – разговорный язык. Исследовательские фирмы располагают теперь централизованными телефонными сетями и группами интервьюеров, которые проводят опрос по одинаковой схеме на разных языках, чтобы собрать стандартизованные данные в разных странах. Однако одни и те же вопросы, заданные на разных языках, могут приобретать различные оттенки и значения. Поэтому многие компании сначала составляют вопросник на французском или английском языке, затем местные специалисты переводят его на язык своей страны, а далее делают обратный перевод на французский или английский язык, чтобы выяснить, имеются ли различия в переводе.

Разработка стандартизованной МИС в странах ЕС будет делом трудным. Но она уже происходит, и это улучшит информационные возможности европейских компаний.

Вопросы: Что послужило импульсом к разработке стандартизованных маркетинговых информационных систем в Западной Европе? Какие улучшения произошли при этом?

Источники: "Reaching the Real Europe", *American Demographics*, October, 1990, pp. 38–43 and 54; "Powerhouses Tear Down Europe Borders", *Advertising Age*, June 11, 1990, pp. S14–S16.

Значение маркетинговых исследований

Маркетинговые исследования необходимы для обеспечения маркетинговых менеджеров информацией в целях выявления маркетинговых возможностей и разработки стратегий для использования этих возможностей.

Маркетинговые исследования выполняют информационную роль в ряде ключевых областей. Во-первых, они используются в качестве информационной базы при предложении новых товаров, например группы закусок "Light" компанией "Frito-Lay". Во-вторых, маркетинговые исследования способны выявить новые возможности для существующих товаров. Именно результаты маркетинговых исследований побудили "Colgate" сделать глобальной марку пасты для мытья посуды "Axion", которая пользовалась спросом в ее колумбийском филиале. Исследования показали, что новая рецептура вполне отвечает привычкам потребителей на Дальнем Востоке и в других странах Латинской Америки[11]. В-третьих, маркетинговые исследования важны для выявления возможностей оживления продажи марок, когда спрос на них падает. Когда спрос на кредитные карточки "American Express" в середине 80-х гг. перестал расти, компания провела маркетинговые исследования, выявившие, что потребители платят с трудом заработанные доллары за приборы, которые могут выходить из строя, мебель, которая может сломаться, или электронику, которая может отказать в работе. Результаты маркетинговых исследований открыли для "American Express" новую возможность – компания разработала План гарантий для покупателей, который обеспечивал гарантию на некоторые товары, приобретенные с помощью карточки "American Express". План оказался удачным, обеспечив использование карточки не только для путешествий и развлечений. Расширение гарантий производителя увеличило возможности применения карточки на 40% и способствовало резкому возрастанию количества заявок на карточки[12].

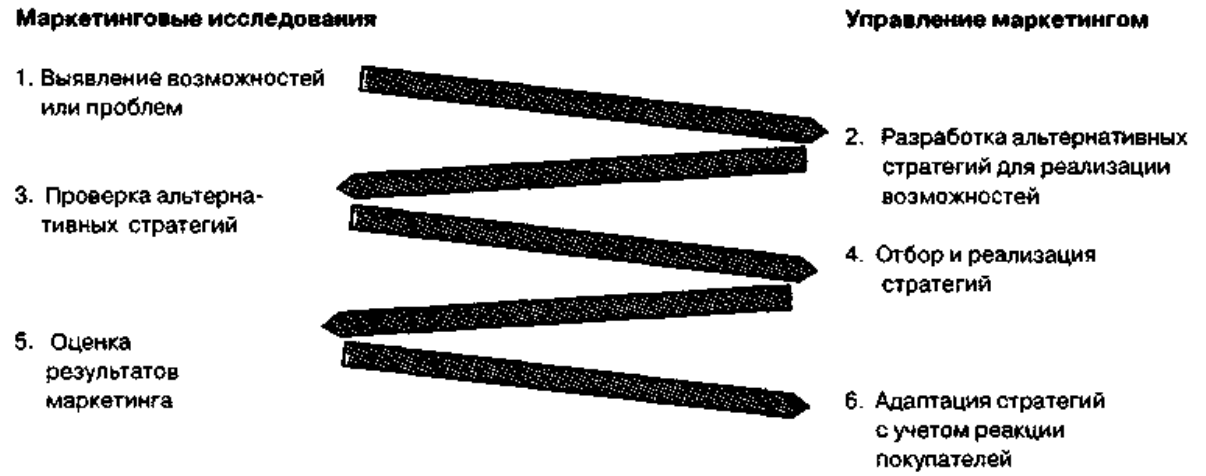
Еще один показатель, характеризующий значение маркетинговых исследований, – это их масштабы. Подсчитано, что в 1990 г. было опрошено 72 млн. американцев[13]. "Procter & Gamble" ежегодно опрашивает свыше 1 млн. человек в рамках буквально тысяч своих проектов для оценки текущих марок и изыскания новых возможностей. Больше средств расходуется также на повышение достоверности информации, на основе которой принимаются решения. К примеру, компании впервые могут определять, какие рекламные объявления смотрели те или иные семьи и какие покупки они осуществили до и после просмотра рекламы.

Взаимодействие между маркетинговыми исследованиями и управлением маркетингом

Чтобы выполнить свое назначение маркетинговые исследования должны обеспечивать руководство компаний информацией для принятия решений. Это представлено в виде последовательности этапов на рис. 7.4.

На первом этапе выявляют маркетинговую возможность или проблему. Например, по мнению руководства "Stouffer", можно предложить рынку более приятные на вкус диетические продукты, так как все большее количество американцев заботятся о своем весе и здоровье, в то же время проявляя довольно негативное отношение к диетическим продуктам. Исследования подтвердили наличие такой возможности. В процессе опросов было выявлено четыре недостатка имеющихся диетических продуктов: пресность, однообразность, низкая питательность и не очень аппетитный вид. Это позволило руководству "Stouffer" выйти на рынок с "Lean Cuisine", которая стала ведущей маркой замороженных диетических продуктов.

На втором этапе руководство разрабатывает альтернативные стратегии с целью воспользоваться выявленной возможностью. Стратегией "Stouffer" был выпуск ряда вкусных низкокалорийных вторых блюд, о чем специалисты других фирм не подумали. Для этого компании потребовалось пять лет[14]. На своих кухнях компания проверяла мясо



Источник: адаптировано на основе Henry Assael, *Marketing Management* (Boston, Mass: Kent Publishing, 1985), p. 191.

Рис. 7.4. *Взаимосвязь маркетинговых исследований с управлением маркетингом*

на предмет содержания жира и широко использовала овощи и специи для улучшения вкусовых качеств диетических блюд. Одновременно руководство предполагало позиционировать будущий ассортимент. Рассматривалось три варианта позиционирования: вкусный и низкокалорийный продукт (акцент на вкус), низкокалорийный и вкусный продукт (акцент на низкую калорийность) или представление всего ассортимента в качестве легкой пищи.

На третьем этапе маркетингового исследования проверяют альтернативные стратегии, сформулированные руководством. "Stouffer" испытывала разные блюда, привлекая группы потребителей с целью выяснить их реакцию и принять два основных решения: стоит ли предлагать товар и насколько широким должен быть ассортимент. Кроме того, были разработаны различные образцы рекламных объявлений с учетом различного позиционирования продуктов. В одном объявлении подчеркивалась низкая калорийность продукта (всего 300 калорий), в другом акцент был сделан не на количестве калорий, а на вкусовых качествах продукта. Чтобы определить действенность этих вариантов, их предложили потребителям.

На четвертом этапе руководство отбирает и использует стратегии маркетинга с учетом проведенных исследований. "Stouffer" расценила реакцию потребителей на многие блюда как положительную и решила выйти на рынок с широким ассортиментом блюд. С учетом оценок потребителей было отобрано десять блюд. Компания решила также, что продукт не следует представлять как диетический, поскольку людям, придерживающимся определенной диеты, не нравится, когда им напоминают об этом. В результате остановились на наименовании "Lean Cuisine" ("постное блюдо"). Реакция потребителей на различное позиционирование побудила руководство подчеркивать вкусовые качества продукта, а не низкую калорийность и его влияние на снижение веса, поскольку любой диетический продукт имеет низкую калорийность. Отличительной особенностью "Lean Cuisine" стáли вкусовые достоинства и внешний вид, вызывающий аппетит.

После осуществления стратегии маркетинга в ходе исследований выявляют реакцию потребителей (пятый этап). Отслеживают ход продаж. Кроме того, опрашивают потребителей, чтобы выяснить, знают ли они о марке товара и его рекламе и склонны ли купить товар. Опросы, проведенные после появления "Lean Cuisine", показали, что продукт приобрел широкую известность. Значительная часть опрошенных вспомнила также

рекламу этого продукта. С учетом итогов продаж стало очевидно, что "Lean Cuisine" добился большого успеха. Через два месяца после появления на рынке он стал ведущим замороженным диетическим продуктом. Его доля на рынке продолжала расти, и он занял второе место, уступив лишь обычному ассортименту диетических замороженных продуктов этой же компании. За каких-то два года марка достигла оборота в 500 млн. долл.[15]

Шестой этап – это изменение руководством маркетинговой стратегии с учетом обратной связи, полученной в результате маркетинговых исследований. Каждое изменение, внесенное в стратегии "Stouffer", требовало увеличения расходов на марку "Lean Cuisine". В связи с реакцией потребителей число блюд быстро возросло с 10 до 13, рекламная смета была увеличена, а производственные мощности расширены на 47%[16]. Кроме того, произошли изменения в рекламе. Первоначальные объявления были информационно-ориентированными и сообщали, что "Lean Cuisine" имеет лучшие вкусовые качества и аппетитный вид, так как в мясе на 10% меньше жира и при приготовлении блюда использовались только натуральные продукты. Маркетинговые исследования показали, что целевой рынок знает об этих свойствах продукта, но потребителям надо продемонстрировать, что это значит для них. Поэтому реклама стала более ориентированной на имидж, а девиз в настоящее время гласит: "Вкус, который вы будете любить всю жизнь".

Риски маркетинговых исследований

В каждом из рассмотренных нами случаев в ходе маркетинговых исследований выявлена потребность потребителей, для удовлетворения которой руководство успешно разрабатывало товар или услугу. Однако маркетинговые исследования не гарантируют успех. При проведении маркетинговых исследований компании сталкиваются с тремя видами риска: неверное предположение о необходимом исследовании; проведение неверного исследования для получения требуемой информации; неправильное истолкование полученных при исследованиях данных.

Хотя "Golgate" успешно вышла на глобальный рынок с моющим средством для посуды "Axion", она столкнулась с первым видом риска, выпустив "Fab 1 Shot", представляющее собой сочетание стирального средства и смягчителя для ткани. Компания сделала неверное допущение. Она проводила исследование, исходя из предположения, что в США товар будут покупать главным образом для семейного пользования. Но так как товар продавали в индивидуальных пакетах, он оказался более удобным для одиноких людей. "Golgate" же провела опрос потребителей, имеющих семьи, поэтому реклама не была обращена к нужному целевому рынку и товар пылился на полках магазинов[18].

Решение "Coca-Cola" изменить рецептуру своей основной марки иллюстрирует другой вид риска – неверный характер исследования. Решение компании изменить рецептуру было логичным – марка лишалась доли рынка в пользу напитка "Pepsi", главными потребителями которого были тинэйджеры. Так почему не изменить рецептуру так, чтобы напиток стал более сладким и нравился этому главному сегменту рынка? В ходе обширных дегустаций новая рецептура "Coke" неизменно превосходила прежнюю и обходила "Pepsi" более чем на 50%[19]. Но когда "Coca-Cola" изменила рецептуру на новую, во всем мире раздались возмущенные голоса. Уязвленные потребители "Coke" требовали вернуть вкусовые качества своего любимого напитка. Через каких-то два месяца руководство компании было вынуждено вернуться к прежней рецептуре в виде "Coca-Cola Classic".

Что произошло? "Coca-Cola" проводила "слепые" дегустации, т. е. на банке не было этикетки, поэтому потребители реагировали исключительно на вкус, а не на имидж

напитка. А что было бы, если бы дегустация проводилась при наличии этикетки на банке? Старая "Coke" вполне могла бы выйти победителем, так как это для многих нечто большее, чем безалкогольный напиток. Компания исходила из того, что ее конкурентные позиции определяются только вкусом напитка, и упустила из виду ключевой момент – *отношение* потребителей к товару.

Компания "Ocean Spray Cranberries" избежала третьего риска – неверного истолкования информации, используя данные сканирования при оценке результатов продаж нового сока из гуавы "Mauna Lai". Данные показывали, что число повторных покупок меньше ожидаемого, на которое рассчитывала компания для достижения необходимой доли на рынке. В прошлом такая информация могла стать доводом против марки. Но данные сканирования показали, что повторные покупатели, количество которых оказалось меньше ожидаемого, делали больше покупок этого напитка – такую информацию с помощью проверок магазинов получить было бы невозможно. Учитывая большую частоту повторных закупок напитка отдельными потребителями, компания решила, что с его помощью в конечном счете добьется поставленных целей. И действительно, "Mauna Lai" оказалась весьма успешной маркой[20].

Обеспечение строгого проведения маркетинговых исследований

Чтобы при проведении маркетинговых исследований избежать названных рисков и обеспечить использование результатов исследований, требуется их строгое проведение. Строгость исследования обеспечивается, если полученные данные обоснованы, надежны и представительны.

Обоснованность – это получение нужной информации, соответствующей целям исследования. Можно усомниться в обоснованности "слепой" дегустации напитков, предпринятой для выявления предпочтений нынешней "Coca-Cola Classic" перед "New Coke" и "Pepsi". Подход основывался на допущении, что вкус – это единственный фактор предпочтения применительно к безалкогольным напиткам. Как можно было убедиться, образ марки также влияет на предпочтения потребителей. Дегустация при наличии этикетки могла бы оказаться более обоснованной.

Надежность – это точность полученных данных. Исследователи должны стараться собирать данные без присущих всем ошибок измерения. Надежное исследование при повторном его проведении должно давать те же результаты. Случай, когда надежность отсутствовала, произошел несколько лет назад при проведении "Pepsi" испытаний своего основного напитка в сопоставлении с "Coke". Она проводила "слепую" дегустацию, в ходе которой потребителям предлагали две идентичные бутылки – одну с буквой M, содержащую "Pepsi", а другую с буквой Q, что означало "Coke". "Pepsi" была явным фаворитом, и компания рекламировала этот факт. Тогда "Coca-Cola" провела исследование и установила, что потребители предпочитают этикетку с буквой M, а не с Q независимо от содержимого бутылки. Иначе говоря, многие предпочли "Pepsi" не благодаря вкусу, а благодаря этикетке с буквой M. На этом основании "Coca-Cola" пришла к выводу, что дегустация "Pepsi" была явно ненадежной. Она объявила об этом в рекламе, показав, что когда потребители получали одинаковую "Coke" с буквами M и Q, первая была очевидным фаворитом.

Представительность – это степень, характеризующая совокупность выборки потребителей. Исследователи редко в состоянии опросить каждого потребителя на рынке, поэтому обычно осуществляется выборка, представляющая **совокупность**, т. е. весь ис-

следуемый рынок. Например, при испытании "New Coke" совокупностью считались все потребители напитков "Cola". Выборка никогда не может точно представлять всю совокупность, но исследователи стремятся сделать ее максимально представительной. Вообще говоря, чем больше размер выборки, тем она представительнее для данной совокупности.

Предположим, что при испытании "New Coke" 60% выборки составили тинэйджеры, тогда как среди всех потребителей напитков "cola " они составляют только 40%. В этом случае представление тинэйджеров в выборке завышено. А так как они предпочитают более сладкий напиток, это дало бы "New Coke" необоснованное преимущество, учитывая ее более сладкий вкус. (Однако "Coca-Cola" *сделала* представительную выборку потребителей напитка.)

Представительность становится все более острой проблемой для маркетинговых исследователей, поскольку многие американские потребители все менее охотно участвуют в опросах. Согласно данным"Walker Research" – компании, отслеживающей тенденции в изучении маркетинга, – в 1990 г. 36% потребителей отказались давать ответы при телефонном опросе (в 1986 г. такие потребители составили 24%)[21]. Столь высокий процент отказов увеличивает вероятность того, что выборка неадекватно представляет совокупность.

ПРОЦЕСС МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Помимо того что исследование должно быть строгим, оно должно быть *систематизированным*, т. е. проводиться в соответствии с логической последовательностью этапов достижения целей исследования. Эти этапы представлены на рис. 7.5.

Определение целей исследования

Первый и наиболее важный этап процесса исследования – формулирование цели исследования. Он важен потому, что определяет все последующие этапы. Формулирование целей исследования может оказаться делом трудным, поскольку проблема, подлежащая исследованию, не всегда очевидна. "Coca-Cola" определила проблему своего исследования как выяснение, позволит ли изменение рецептуры основной марки компании отвоевать бóльшую долю рынка тинэйджеров у "Pepsi". Но проблема была не в марке "Coca-Cola", а в необходимости выработать эффективную стратегию обращения к тинэйджерам. Если бы компания сформулировала подлежащую исследованию проблему именно таким образом, то она, возможно, направила бы ресурсы не на изменение рецептуры основной марки, а на разработку нового напитка для тинэйджеров.

Существуют три разновидности целей исследования. Одна из них **изыскательская** – иначе говоря, определение проблемы в качестве ориентира для будущего исследования. Если бы "Coca-Cola" сформулировала цель как изучение того, каким образом заинтересовать тинэйджеров, это была бы изыскательская цель. Другая разновидность цели – **описательная**, т. е. описание и объяснение событий на рынке, например тенденций в продаже товара или в отношении к марке товара. Цель исследования "Ocean Spray Cranberry" – изучение тенденций продажи "Mauna Lai " на пробном рынке – была описательной. Третья цель – **причинно-следственная**, т. е. попытка определить причину и следствие событий. В качестве примера назовем дегустации, проведенные "Frito-Lay"

с целью определить влияние снижения на треть содержания масла на вкусовые качества продукта. Это была причинно-следственная цель, поскольку "Frito-Lay" пыталась установить причинно-следственную связь между содержанием масла и реакцией потребителей на вкус продукта. Когда маркетинговые менеджеры пытаются выяснить результативность мер, они ставят перед собой причинно-следственную цель. Например, каковы *последствия* для продаж, когда купоны, уровень цен и расходы на рекламу различные (*причины*).

Рассматривая процесс маркетинговых исследований (см. рис. 7.5), мы будем ссылаться на работу, проведенную в AT & T. В начале 80-х гг. компания обнаружила недостаток информации о телефонных потребностях ее клиентов из области малого бизнеса. Целью исследования стало получение информации об адаптации услуг и оборудования к нуждам малых предприятий. Эта цель относилась к разряду изыскательских, потому что предполагала оценку телекоммуникационных потребностей малых предприятий и принятия решения об их оптимальном удовлетворении. Цель обусловила все последующие этапы – тип проводимого исследования, задаваемые вопросы, выборку и анализ данных.

Ситуационный анализ

Ситуационный анализ – это предварительное изучение уже имеющейся информации по проблемной области. Такая информация может быть получена от торговых работников, в ходе предыдущих исследований или из опубликованных источников – деловой прессы, годовых отчетов или правительственных документов.

При проведении ситуационного анализа ставят две главные задачи. Первая задача – определить, следует ли компании пойти на затраты, связанные с маркетинговым исследованием. Если требуемая информация имеется, дополнительное исследование, возможно, излишне. Данные из опубликованных источников и отчетов компании называются **вторичными**. Данные, собранные компанией для конкретной цели – получить ответ на вопросы исследования, – являются **первичными**. Нередко достижения целей исследования компания может добиться, используя вторичные данные. (В дальнейшем мы обсудим источники вторичных данных, доступные для исследователей.)

Вторая задача ситуационного анализа – помочь исследователю ознакомиться с проблемой в области маркетинга. Маркетинговое исследование – это обязанность штатных сотрудников, а исследователи, приглашенные для изучения управленческих проблем, могут быть знакомы с рынком или потребителями в недостаточной степени. Ситуационный анализ дает им возможность переговорить с менеджерами, торговыми работниками и посредниками компании, а также ознакомиться с имеющимися данными.

В рамках работы AT &T исследовательская группа, ответственная за проект, сначала переговорила с менеджерами, занимающимися разработкой телекоммуникационных средств, часто приобретаемых малыми предприятиями, и торговыми работниками, которые общаются с покупателями из малых фирм. Одна из причин предпринятого AT & T исследования заключалась в том, что компания не имела возможности выделять достаточного количества торговых работников для малых фирм из-за обилия последних. Поэтому продажи этим фирмам производились по телефону. Отсутствие информации из первых рук о потребностях этого рынка означало, что потребуются первичные данные.

Однако прежде чем собирать первичные данные, исследовательская группа попыталась выявить наличие вторичных данных. Она провела компьютерный поиск вторич-

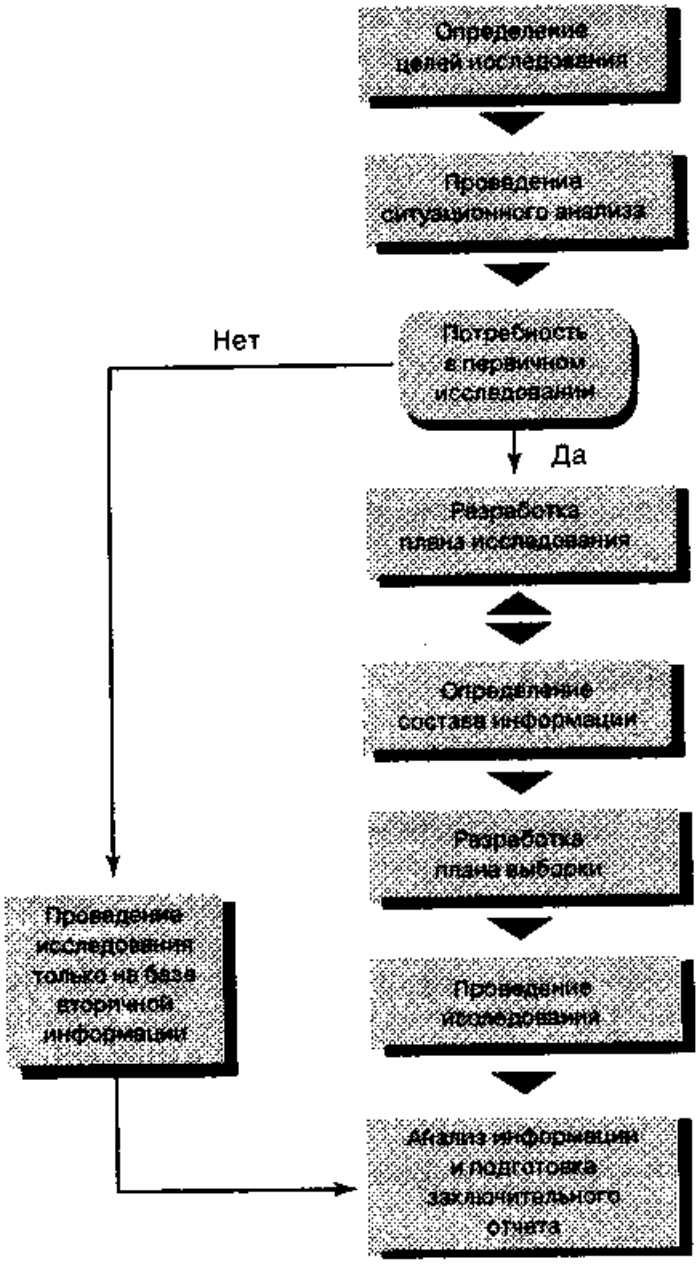


Рис. 7.5. *Процесс маркетингового исследования*

ной информации и обнаружила 40 статей, посвященных информационным потребностям малых предприятий. Но в этих статьях прямо не упоминалось об отношении малых фирм к AT & T или ее оборудованию.

Из рис. 7.5 видно, что информация, полученная на основе ситуационного анализа, может быть достаточной для достижения целей исследования. В противном случае необходимо разработать план сбора первичных данных. В случае с AT & T руководству компании было ясно, что для определения телекоммуникационных потребностей малых фирм и их отношения к оборудованию и обслуживанию AT & T потребуется первичное исследование.

Разработка плана исследования

Если исследователь приходит к выводу о необходимости получения первичных данных, он должен определить, как это сделать. Из рис. 7.6 видно, что при проведении первичного исследования прибегают к качественному исследованию, опросному исследованию, эксперименту, наблюдению и изучению конкретных ситуаций.

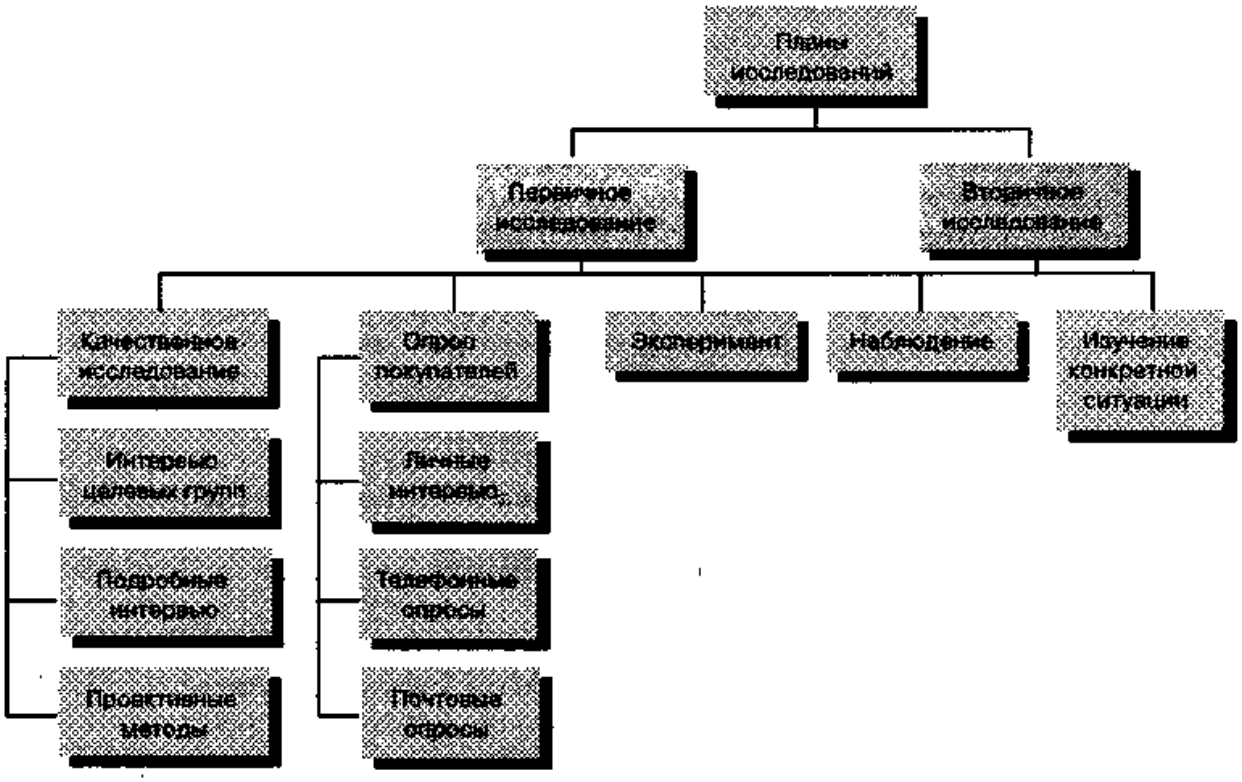


Рис. 7.6. *Виды планов исследований*

Качественное исследование

При **качественном исследовании** потребителей просят ответить на вопросы неструктурированным образом. В результате анализ результатов зависит исключительно от интерпретации ответов исследователем. Качественное исследование часто используют для получения первичных данных в тех случаях, когда информация слишком сложна, неопределенна или может быть непонята респондентом при прямой постановке вопроса. Его также используют для лучшего уяснения исследуемой проблемы, чтобы исследователи знали, какого рода вопросы можно задавать в более структурированном виде или при проведении экспериментов.

Маркетинговые исследователи используют два вида качественного исследования: 1) интервью целевых групп или углубленные интервью; 2) проективные методы. **Интервью целевых групп** – это неформальные открытые обсуждения под руководством ведущего. Группе из 8–12 респондентов предлагают сосредоточить внимание на какой-то проблеме. Целевые группы – это удачная форма получения информации, так как респонденты могут свободно высказываться и нередко побуждают друг друга к высказываниям. Когда такие беседы проводят не на групповой, а на индивидуальной основе, их называют **углубленными интервью**.

В ходе одного исследования, проведенного до того как авиасообщение получило большое распространение, были использованы целевые группы для выяснения, почему мужчины неохотно пользуются авиауслугами при необходимости отправиться в командировку. Обсуждение выявило, что они не столько боятся за себя, сколько испытывают вину за то, что в случае гибели оставят своих близких без материальной поддержки. В результате авиакомпания, организовавшая опрос, предприняла рекламную кампанию, подчеркивая радость возвращения к семье после деловой поездки, а не рациональные соображения вроде экономии времени и прямых рейсов. Маловероятно, что такую информацию можно было получить с помощью прямого вопроса о том, почему бизнесмены предпочитают не пользоваться услугами авиакомпаний.

Целевые группы можно рассматривать как удачное средство получения данных, но чаще их используют для выяснения характера информации, подлежащей сбору в ходе последующего опроса. AT & T провела интервью целевых групп с владельцами малых фирм и выяснила, что причиной отказа некоторых потребителей покупать оборудование конкурентов была надежность обслуживания AT & T. В результате главной целью последующего опроса стало выяснение отношения к обслуживанию, предоставляемому AT & T, и связи между обслуживанием и готовностью рассматривать предложения конкурентов.

Другой вид качественного исследования – проективные методы. **Проективные методы** – это методы, при которых потребителям представляют неопределенные материалы, чтобы потребители "спроецировали" на них подсознательные ощущения и установки. Если информация носит весьма личный характер или способна поставить респондентов в неловкое положение, им предлагают ситуацию, рисунок, незаконченную фразу и просят отреагировать. Скорее всего они спроецируют свои истинные ощущения, ибо вопросы не поставлены прямо.

Компания "Panasonic" прибегала к проективным методам с целью выяснить, распространяется ли ее позитивный имидж в области бытовой электроники на автоматизацию офисов. Исследователи предложили потребителям отобрать фотографии людей, которых они ассоциируют с продукцией IBM, "Xerox", "Canon", "Epson" и "Panasonic". С компаниями IBM и "Xerox" у респондентов ассоциировались фотографии более пожилых, известных и состоятельных людей. Применительно к "Panasonic" они отбирали фотографии более молодых и начинающих специалистов[22]. Компания использовала полученные выводы в своей рекламе средств для автоматизации офисов. Своим лозунгом "Panasonic"-бум – следующее поколение" она стремилась привлечь к себе внимание поколения "бэби-бумерс" 60-х и 70-х гг., многие представители которого занимали руководящие должности. Лозунг и образ отражают восприятие потребителями "Panasonic".

Опросы покупателей

Наиболее важным и широко применяемым методом сбора первичных данных являются опросы потребителей. Они предполагают отбор представительной выборки респондентов из всей совокупности, разработку вопросника, постановку вопросов перед респондентами и анализ результатов.

Исследователь должен решить, будет ли опрос проводиться лично, по телефону или по почте. Каждый метод имеет свои преимущества и недостатки (см. табл. 7.2)

ЛИЧНЫЕ ИНТЕРВЬЮ. *Личные интервью* обычно проводятся, когда требуется большой объем данных, предстоит задать более сложные вопросы или представить респонденту наглядный материал, например рекламное объявление или идею нового товара. Интервьюер поможет разъяснить сложные вопросы, даст дополнительную информацию и сориентирует респондента в вопроснике.

ТАБЛИЦА 7.2

Три метода опроса

	Личные интервью	Опрос по телефону	Опрос по почте
Количество данных, которые можно получить	Много	Умеренное количество	Умеренное количество
Возможность усложнения вопросов	Да	Иногда	Нет
Способность использования визуальных стимулов	Да	Нет	Иногда
Вероятность взаимодействия	Умеренная	Умеренная	Низкая
Быстрота получения данных	Умеренная	Высокая	Низкая
Возможность искажения ответов	Высокая	Умеренная	Низкая
Стоимость	Очень высокая	Умеренная	Низкая

Однако вероятность *искажения ответов* при непосредственном взаимодействии между интервьюером и респондентом высока (многие респонденты склонны давать ответы, которые, по их мнению, одобрит интервьюер). Личные интервью также самые дорогостоящие и обходятся в 3 – 4 раза дороже телефонных опросов.

Чтобы снизить затраты, связанные с опросами потребителей в домашней обстановке, все большее распространение получают *опросы в магазинах.* В этих случаях интервьюеры опрашивают посетителей магазинов, держа наготове записную книжку. При необходимости продемонстрировать наглядные материалы исследователи часто оборудуют трейлер или стенд и приглашают посетителей на интервью. Опросы в магазинах обычно более краткие и предоставляют меньший объем данных, чем обычные личные интервью, так как большинство покупателей не располагают большим количеством времени.

ТЕЛЕФОННЫЕ ОПРОСЫ. *Телефонные опросы* лучше всего использовать для более кратких интервью, не требующих привлечения наглядных материалов, и при необходимости получить оперативную информацию. Интервьюер в этом случае имеет возможность объяснять и задавать дополнительные вопросы, а также переговорить с нужным человеком, например с главой семьи или тинэйджером.

Телефонные опросы неэффективны, если их целью является получение конфиденциальной или сложной информации. Хотя вероятность заведомо неправильных ответов в этом случае не так высока, она все же существует. Кроме того, как уже отмечалось, в связи с частотой телефонных опросов все больше потребителей отказываются участвовать в них. В результате коэффициент полученных ответов снижается.

К телефонным опросам прибегают чаще, потому что при общенациональных опросах они намного экономичнее, чем личные интервью. Компании могут использовать сети WAYS (Wide Area Telephone Service) для переговоров с респондентами из одного центрального пункта. Такие централизованные средства для опроса являются дополнительным преимуществом, поскольку позволяют руководителю следить, как интервьюеры задают вопросы. Такой контроль интервьюеров повышает надежность опроса. Недавно в WATS были внесены усовершенствования для проведения интервью с помощью компьютера: интервьюер считывает вопросы с дисплея и вводит ответы непосредственно в компьютер.

ОПРОСЫ ПО ПОЧТЕ. *Опросы по почте* обладают несколькими преимуществами. Это недорогой метод получения данных. Вопросник можно заполнить в удобное для респондента время. Опросы позволяют получить большой объем информации, если тема представляет интерес для респондентов. Наконец, меньше вероятность искажения ответов, потому что непосредственное общение с интервьюером отсутствует.

Главная проблема при почтовых опросах в том, что доля полученных ответов невелика, а это может поставить под сомнение представительность выборки. К тому же требуется значительное время для получения ответов. Еще одной проблемой является отсутствие у исследователя возможности разъяснить вопрос и помочь сформулировать ответ. Поэтому вопросы должны быть ясными и простыми.

Проводя обследование, AT &T могла воспользоваться любым методом, представленным в табл. 7.2. Она пришла к выводу, что опрос по почте наиболее предпочтителен, поскольку владельцы малых фирм, не имея времени для телефонного разговора или личной беседы, могут взять присланный по почте вопросник домой, а затем вернуть его. Хотя коэффициент ответов при этом, как правило, намного ниже, чем при двух других формах опроса, в этом случае ответов было много, так как данная проблема вызвала интерес у респондентов.

Эксперимент

Эксперимент – это исследование, при котором пытаются выявить причинно-следственные связи при контролируемых условиях. Применительно к маркетингу исследователи стремятся выявить действие стимулов маркетинга, например альтернативных характеристик товара, рекламных лозунгов или уровня цен (причина) на реакцию потребителей (следствие). Выявляя такого рода взаимосвязи, исследователь должен попытаться *контролировать* все факторы, за исключением изучаемого маркетингового стимула, чтобы реакцию потребителей можно было бы соотнести с действием одного стимула. К примеру, если "Frito-Lay" хочет выяснить, насколько предоставление купонов стимулирует продажи "Doritos" в юго-западном регионе США, она постарается оставить без изменений расходы на рекламу и цены. Почему? Если будут увеличены рекламные расходы, менеджер не узнает, по какой причине увеличились продажи – благодаря рекламе или предоставлению купонов. Если же рекламные расходы останутся без изменений (т. е. будут контролируемым фактором), тогда более вероятно, что любое изменение продаж связано со стимулированием купонами.

Рассмотрим другой пример. Предположим, "Frito-Lay" пытается выяснить влияние изменения количества масла в чипсах (причина) на предпочтения покупателей (следствие). Компания хочет определить минимальный уровень масла, не оказывающий отрицательного влияния на вкусовые ощущения потребителей. "Frito-Lay" использует две рецептуры: одну – с количеством масла, сниженным на $^1/_3$, другую – с количеством масла, сниженным наполовину. Цель эксперимента – выявить максимальное снижение содержания масла без значительного ухудшения вкусовых качеств продукта. Необходим эксперимент, так как компания изучает причинно-следственную связь между содержанием масла и вкусовым рейтингом продукта.

Для проведения эксперимента формируют две группы потребителей, которым предстоит дегустировать продукты с различной рецептурой. Обе группы должны быть сходными с точки зрения предпочтений отдельных марок, частоты потребления закусок и возраста. Почему? Потому что каждый из названных факторов может повлиять на рейтинг вкуса, независимо от содержания масла. Например, те, кто часто потребляют эти закуски, скорее всего более разборчивы в своих вкусовых ощущениях. Предположим,

группа, дегустирующая продукт с наполовину уменьшенным количеством масла, состоит из менее привередливых потребителей, а в другой группе таких потребителей больше. Компания приходит к выводу, что оба продукта признаны одинаково вкусными, но продукт с половинным содержанием масла оказался в более выгодном положении благодаря составу группы. Если бы группы были равноценными, то, возможно, победил бы продукт, в котором содержание масла было уменьшено на $^1/_3$.

"Frito-Lay" действительно проводила контролируемые эксперименты, в ходе которых было установлено, что можно уменьшить содержание масла на $^1/_3$ без ущерба для вкусовых качеств продукта. При дальнейшем снижении масла рейтинг вкуса падал. Проводя такие дегустации, компания формировала равноценные группы и испытывала различные рецептуры с целью получения результатов, отражающих отношение к содержанию масла в чипсах, а не другие факторы вроде частоты потребления.

Наблюдение

Путем наблюдения исследователи пытаются установить действия потребителей в процессе покупки товара, его использования или технику маркетинга, которая оказывает на них воздействие. При наблюдении важно, чтобы процесс наблюдения не воздействовал на реакцию потребителей, так как в противном случае данные наблюдения окажутся необъективными.

Именно с помощью наблюдения "Corning Glass" установила, почему падают продажи ее мерной чашки "Pyrex". Исследователи, наблюдавшие за тем, как потребители используют чашку, установили, что ручка чашки причиняет им неудобства. Они испытывали также трудности при хранении чашки. В результате "Corning" изменила ручку и форму чашки, и продажи пошли вверх[23]. Так же были предложены тампоны "Q-tips ", когда их изобретатель заметил, что акушерки обертывают вату вокруг деревянных палочек, а клейкие ленты "Curad Battle Ribbon" были разработаны в результате наблюдения за тем, как дети разрисовывают ленты цветными карандашами или фломастерами[24].

Проблема заключается в том, что исследования являются *назойливыми*; иначе говоря, респонденты знают о присутствии исследователей, и это способно повлиять на их поведение. При *неназойливом* наблюдении потребитель не замечает исследователя. Примером может служить ситуация, когда исследователи, убежденные, что не получат надежных оценок потребления алкоголя путем прямых вопросов, подсчитывали количество порожних бутылок в контейнерах для мусора[25].

Изучение конкретных ситуаций

Изучение конкретных ситуаций заключается в их всестороннем анализе. К нему преимущественно прибегают промышленные компании для изучения процесса покупки. К примеру, если промышленная фирма хочет определить действия покупателей, она может выбрать четыре или пять компаний для всестороннего изучения покупателей, критериев, которыми они пользуются при выборе поставщиков, и потенциальных конфликтов внутри отделов снабжения.

Определение состава информации

Одновременно с выбором подхода к исследованию маркетинговый исследователь определяет состав подлежащей сбору информации (отсюда двойная стрелка между этими двумя действиями на рис. 7.5). В большинстве случаев информацию получают с помо-

щью вопросника и интервьюера. Вопросник, используемый AT & T в ходе опроса, содержал вопросы к владельцам малых предприятий относительно использования телефонов и оборудования, их оценки значения телефонных услуг, роли телефона в ведении дела и вероятности приобретения ими оборудования конкурентов (см. табл. 7.3).

ТАБЛИЦА 7.3

Некоторые вопросы, заданные в ходе обследования, предпринятого AT & T

1. Сколько телефонных линий (т. е. отдельных телефонных номеров) имеются в вашей компании? _____
2. Сколько примерно вы заплатили за телефонные разговоры в прошлом месяце? _____
3. Пожалуйста, отметьте, имеется ли в компании:
   устройство звуковой сигнализации _____,
   пейджер _____,
   система внутренней связи _____,
   автоответчик _____
   переадресовка _____
   и т.д.
4. Почему телефонная связь важна для вашей деятельности?
5. Пожалуйста, проранжируйте значение телефонной связи в каждой из перечисленных областей:

	ОЧЕНЬ ВАЖНО	ОТЧАСТИ ВАЖНО	НЕ ОЧЕНЬ ВАЖНО	НЕ ИСПОЛЬЗУЕТСЯ ДЛЯ ДАННОЙ ЦЕЛИ
Контакты с заказчиками	_____	_____	_____	_____
Подача заказов	_____	_____	_____	_____
Получение заказов	_____	_____	_____	_____
Связь с сотрудниками	_____	_____	_____	_____

6–10. (*Вопросы о наличии оборудования AT & T и абонентском обслуживании AT & T*)

11. Рассматривался ли у вас вопрос о закупке телефонного оборудования в последние шесть месяцев? Да___Нет _____. У какой компании или компаний?
12. Пожалуйста, оцените качество оборудования AT & T. (*Рейтинги от "отличного" до "плохого" указаны в вопроснике*).
13. Пожалуйста, оцените качество следующего оборудования AT & T. (*Перечислите различные виды оборудования и рейтинги от "отличного" до "плохого"*).

Вопросы бывают открытыми и структурированными. При постановке *открытых* (*неструктурированных*) *вопросов* от потребителей ждут ответа, не указывая при этом возможных вариантов. При *структурированных вопросах* указывают возможные варианты ответов или просят потребителей проранжировать марку или компанию на основе определенных критериев. Например, можно спросить, каков доход потребителя (открытый вопрос) или перечислить группы доходов и поинтересоваться, к какой из них относится потребитель. Проблема при формулировании открытых вопросов состоит в том, что их следует сгруппировать, а на их группировку оказывает влияние мнение интервьюера. Например, вопрос 4 в табл. 7.3 гласит: "Почему телефонная связь важна для вашей деятельности?" Такой открытый вопрос предполагает наличие группировок в зависимости от характера ответов, чтобы данные ответы можно было объединить и представить в качестве одной группы. Следующий пункт в табл. 7.3 — "Пожалуйста, проранжируйте значение телефонной связи в каждой из перечисленный областей" – структурирует вопрос.

Неструктурированные вопросы используют в тех случаях, когда трудно заранее определить группы ответов. Они полезны для выяснения намерений потребителя, не предрешая ответ. Вот почему во время опроса AT & T использовала неструктурированные вопросы. Но всегда нужно пользоваться возможностью задать структурированный вопрос, поскольку неструктурированных вопросов следует избегать.

Вопросы должны быть сформулированы весьма искусно, поскольку при разной постановке одного и того же вопроса можно получить совершенно разные ответы. К примеру, когда один исследователь, показав фотографию Рональда Рейгана, спросил: "Вы знаете, кто этот человек, не так ли?" – большинство людей ответили правильно. Но на вопрос: "Имеете ли вы какое-либо представление о том, кто этот человек?" – лишь один из 15 человек дал правильный ответ[26]. Точно так же потребители, вероятнее всего, подтвердят покупку данной марки, отвечая на вопрос: "Купили ли вы марку X при последнем посещении магазина?", а не на вопрос: "Какую из перечисленных марок вы купили в последний раз при приобретении этого товара?"

Исследователям необходимо соблюдать следующие принципы при построении вопросника:

- избегать наводящих вопросов типа: "Считаете ли вы, что марка X лучше всех остальных?"
- не ставить респондента в положение обороняющегося, задавая вопросы типа: "Почему вы не купили марку X, когда в последний раз совершали покупку?"
- не указывать спонсора обследования. Вопросы об отношении к марке компании следует задавать вместе с вопросами, относящимися к конкурирующим маркам. Если компанию следует назвать, сделать это в конце вопросника;
- задавать более деликатные вопросы, например связанные с доходом, лишь после проявления готовности отвечать на вопросы;
- не задавать двусмысленных вопросов типа "Почему вы не выбрали наиболее предпочитаемую вами марку во время последней покупки?"

Разработка плана выборки

Как уже упоминалось, выборка потребителей должна представлять совокупность, т. е. рынок, интересующий исследователя. При обследовании, проведенном AT & T, такой совокупностью были малые предприятия в области телекоммуникации, т. е. предприятия с тремя телефонными линиями (телефонными номерами) или меньше. Размер выборки в этом исследовании составлял 1600 фирм, представляющих малые предприятия США.

Существует два метода отбора выборки: вероятностный и невероятностный. При **вероятностном (или случайном) отборе** исследователь использует научные правила для получения представительной выборки. Каждая единица совокупности имеет равный или известный шанс попасть в выборку. При обследовании, предпринятом AT & T, был применен этот метод для случайного отбора респондентов из перечня покупателей – малых фирм. Но предположим, что такого перечня нет. Допустим, речь идет об обследовании всех жителей США в возрасте 18 лет и старше с целью выяснить их отношение к марке дезодоранта. В этом случае можно прибегнуть к телефонному опросу, произвольно набрав семь цифр из таблицы случайных чисел (предварительно отобрав индексы территорий). При использовании такой тактики каждая семья в США, имеющая телефон, располагает равным шансом быть отобранной.

Вероятностный отбор более точен, поскольку выборка будет наиболее полно представлять всю совокупность, но он сопряжен с более высокими затратами по сравнению с невероятностным отбором.

При **невероятностной выборке** отбор базируется главным образом на суждении исследователя. К этому методу часто прибегают, когда представительность выборки не столь важна. Так, если исследователь испытывает десять различных упаковок для товара, цель может заключаться в том, чтобы отбраковать заведомо негодные и оставить две-три упаковки с целью дальнейшего изучения. Для таких обзорных задач подходит невероятностный отбор.

"Frito-Lay" использовала невероятностную выборку при отборе респондентов для дегустации ассортимента закусок "Light" с различным содержанием жира. Для этого не требовалась представительная выборка из американских семей. Нужны были лишь одинаковые группы потребителей для оценки взаимосвязи между содержанием масла и вкусом продукта. Если бы цель состояла в выяснении покупательских намерений потребителей относительно закусок "Light" для составления прогноза продаж после их выхода на рынок, то понадобилась бы представительная выборка из числа американских семей.

Проведение исследования

После определения состава информации и плана выборки проводят исследование. Большинство компаний проводят исследования не самостоятельно, а с помощью специализированных компаний, занимающихся изучением рынка. AT & T, исследуя деятельность малых фирм, поручила эту работу сторонней исследовательской фирме. Такие фирмы могут иметь собственных интервьюеров или приглашать их по контракту. Они стремятся обеспечить надежность информации, обучая интервьюеров задавать вопросы без искажений и выполнять указания по сбору данных.

После окончания опроса заказчики обычно просят исследовательские компании проверить какую-то часть интервью. Респондентов просят подтвердить, что они действительно были опрошены. Это необходимо, так как известны факты, когда интервьюеры представляли вопросники, заполненные ими самими. Хотя это не является частым явлением, любой такой факт может обесценить результаты всего опроса.

Анализ данных

По завершении опроса компании, которые проводят маркетинговые исследования, обобщают и анализируют данные для их представления руководству фирмы-заказчика. *Анализ данных* означает их обобщение и выявление взаимосвязи между основными показателями.

Простейший анализ – это сведение данных в таблицы. Например, при обследовании, проведенном AT & T, было установлено, что лишь 13,5% владельцев малых предприятий рассматривали возможность покупки оборудования конкурентов в последние шесть месяцев (см. табл. 7.4). Более сложный анализ – это составление комбинационных таблиц. **Комбинационные таблицы** демонстрируют зависимость одного показателя от другого. Например, какие факторы могут привести к увеличению или уменьшению вероятности приобретения владельцами малых фирм оборудования конкурентов? Из табл. 7.4. видно, что 44% тех, кто считает телефонное обслуживание AT & T неудовлетворительным, намеревались использовать оборудование конкурентов. Следовательно,

негативное отношение к услугам AT & T означает, что вероятность обращения владельца малого предприятия к конкуренту AT & T в три раза возрастает.

ТАБЛИЦА 7.4

Простые и комбинационные таблицы: обследование малых фирм, проведенное AT & T(%)

ПРОСТАЯ ТАБЛИЦА

Процент малых предприятий, рассматривавших вопрос о покупке оборудования у конкурентов	13,5

КОМБИНАЦИОННАЯ ТАБЛИЦА

Процент малых предприятий, рассматривавших вопрос о покупке оборудования у конкурентов

	Да	Нет
1. Если они считают предлагаемые телефонные услуги удовлетворительными	44,2	10,7
2. Если они считают стоимость услуг чрезмерной	25,9	11,0
3. Если они считают качество услуг неудовлетворительным	24,9	22,1
4. Если они считают стоимость услуг наиболее важным фактором в телекоммуникациях	20,8	10,8

Чтобы выйти за рамки двумерной классификации, исследователь должен прибегнуть к **многомерным статистическим методам**, т. е. методам, обеспечивающим анализ более чем двух переменных и их взаимосвязей, например рассмотрение оборудования конкурентов.

Один из методов, использованных AT & T, предназначен для получения полной характеристики фирм, которые вероятнее всего будут использовать оборудование конкурентов. Программа позволила выяснить, что вероятность обращения к оборудованию конкурентов в пять раз выше у малого предприятия, которое 1) насчитывает три линии и более, 2) считает предлагаемое телефонное обслуживание неудовлетворительным, 3) считает стоимость услуг высокой. В то время как в среднем в выборке лишь 13,5% малых предприятий рассматривали возможность приобретения оборудования конкурентов, среди группы с названными тремя характеристиками эта доля превышала 65%.

Подготовка заключительного отчета

После завершения анализа данных исследователи должны представить заключительный отчет. Исследователи обязаны позаботиться о том, чтобы заключительный отчет был составлен в терминах, понятных руководству заказчика, и позволил бы выработать действенные рекомендации. Хотя действенные рекомендации можно привести в отчете, это не обязательно. Более того, некоторые заказчики не одобряют рекомендаций, считая, что стратегия должна быть компетенцией менеджера, а функция исследователя заключается в представлении объективных результатов. По мнению же других заказчиков, поскольку исследователям известна цель работы, им надо дать возможность высказать рекомендации относительно действий.

В отчете об исследовании, проведенном AT & T, содержались рекомендации о действиях. В отчете предлагалось подготовить рекламу о совершенствовании услуг для ма-

лых фирм, недовольных обслуживанием, поскольку именно они скорее всего могли принять решение о приобретении оборудования конкурентов. На основе полученных данных в отчете также рекомендовалось предложить малым предприятиям новые товары, например пейджеры и автоматические номеронабиратели, чтобы полнее удовлетворить их потребности в части телекоммуникаций.

ИСТОЧНИКИ МАРКЕТИНГОВОЙ ИНФОРМАЦИИ

При обсуждении процесса маркетингового исследования наше внимание было сосредоточено главным образом на получении первичных данных, т. е. данных, собираемых компанией для конкретной цели исследования. Но, как мы видели, важным источником информации являются и вторичные данные – фактические данные, собранные компанией или другой организацией – торговой ассоциацией, правительственным органом или информационными исследовательскими фирмами, которые проводят непрерывные исследования для организаций-подписчиков. Нередко этих данных достаточно для решения поставленных перед исследователями задач.

На рис. 7.7 представлены источники вторичных и первичных маркетинговых данных. Вторичные данные приведены первыми, так как исследователи рассматривают именно эти данные, прежде чем обращаться к сбору первичной информации. Затем источники подразделяются на данные, полученные в маркетинговой организации (*внутренние данные*), и данные, собранные внешними организациями – фирмами маркетинговых исследований, рекламными агентствами, правительственными органами и т.д. (*внешние данные*). Все данные направляются маркетинговым менеджерам для выявления возможностей и разработки стратегий по товарам и компании в целом.

Источники вторичных данных

Из рис. 7.7 видно, что вторичные данные можно получить из внешних источников и внутренних документов компании. Большинство фирм, прежде чем произвести затраты на получение первичных данных, оценивает вторичную информацию, так как она может оказаться достаточной для решения задач исследования.

Внешние вторичные данные и их источники

Имеются два основных источника внешних вторичных данных: 1) внешние источники, например государственные органы, конкуренты, отраслевые публикации или потребительские банки данных, 2) информационные исследовательские службы.

Правительство США – это крупнейший внешний источник, предоставляющий богатую информацию, полезную для компаний всех отраслей. Наиболее важной является демографическая информация, предоставляемая Бюро переписей. В главе 3 говорилось, что долговременные демографические тенденции, например увеличение доли работающих женщин, числа одиноких людей и снижение коэффициента рождаемости, повлияли на долгосрочные стратегии таких компаний, как "Avon", "Kellogg" и Gerber". Компании используют также данные переписей при планировании. Журнал "Time" пользуется данными переписей для определения почтовых кодов районов с наиболее высокими доходами, чтобы ориентировать подписную кампанию на эти районы[27].

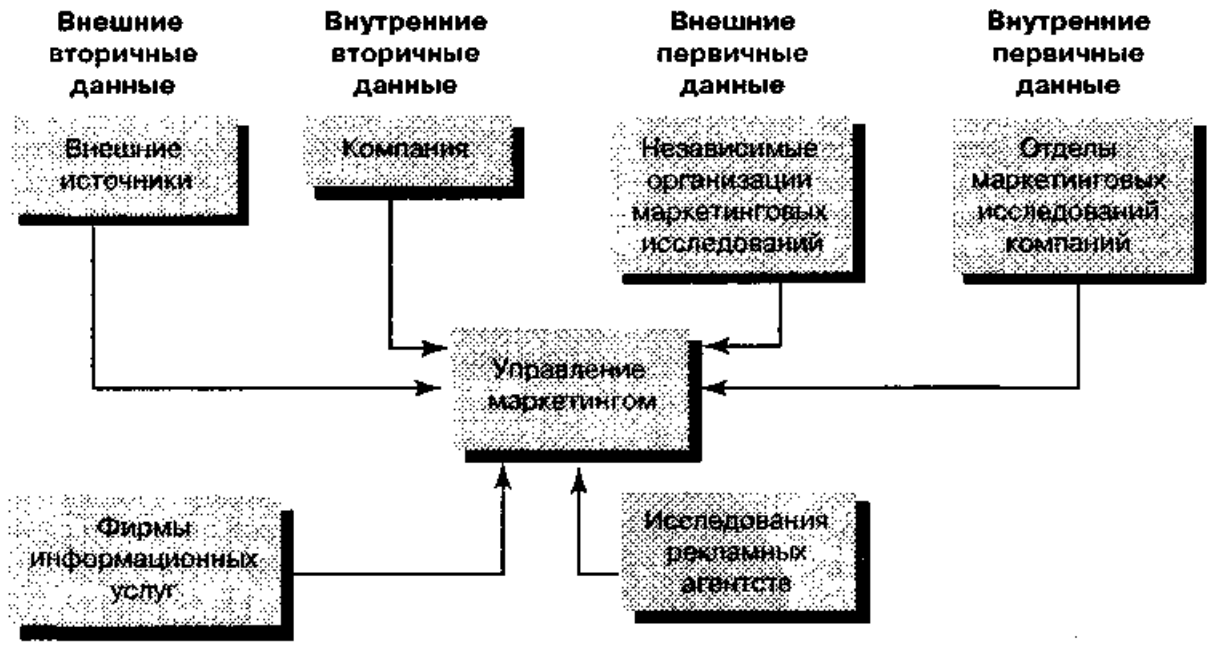


Рис. 7.7. *Источники маркетинговых данных*

Конкуренты – это еще один внешний источник вторичных данных. Фирмы могут почерпнуть ценную информацию из годовых отчетов конкурентов и финансовой отчетности, требуемой Комиссией по ценным бумагам и биржам, помимо данных, предоставляемых торговыми представителями и дистрибьюторами конкурирующих фирм.

Торговые и отраслевые публикации – ценный источник информации о тенденциях спроса, мероприятиях конкурентов и государственном регулировании. Журнал "Sales and Marketing Manage .nt" приводит ежегодный обзор покупательской способности, в котором содержатся данные о населении, розничных продажах и доходах семей в округах и городах. Журнал рассчитывает индекс покупательной способности с учетом этой информации по каждому региону. Производитель автомобилей может использовать индекс покупательной способности для определения возможностей продаж автомобилей в регионе и выявления регионов для дополнительной сети дилеров. "Fortune" публикует список 1000 крупнейших компаний США с данными о продажах, активах, прибыли и числе работников.

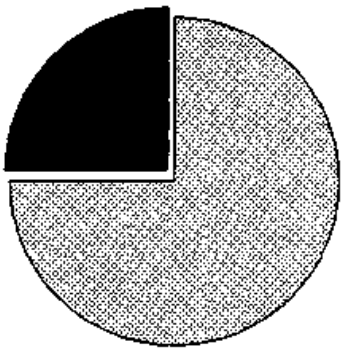
Неоднозначным источником информации, который может предоставить более детальные данные, чем любой из перечисленных выше источников, являются **потребительские базы данных**, т. е. демографическая и финансовая информация об отдельных потребителях, полученная на основе обращений за кредитом, водительскими правами или телефонными услугами. Учреждения, собирающие такую информацию, предоставляют ее компаниям, составляющим базы данных для дальнейшего использования – например, банк направляет информацию о кредитных заявках потребителя кредитному бюро.

С начала 80-х гг. кредитные бюро, подобные "TRW Credit Data", собрали индивидуальные данные почти о всех взрослых гражданах США. Эти данные продают компаниям, которые ориентируются на определенные группы потребителей – например, предлагают кредит тем, у кого большие суммы задолженности по кредитным карточкам.

ЭТИЧЕСКИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА

Потребительские базы данных: вторжение в личную жизнь?

Когда г-же Karen Hochman, консультанту по вопросам маркетинга в Нью-Йорке, позвонил представитель ITT и предложил ей услуги в области междугородной телефонной связи, она ответила, что редко разговаривает с другими городами. Тогда представитель фирмы заявил, что, по его данным, она часто звонит в Нью-Джерси, Делавэр и Коннектикут. Г-жа Hochman была потрясена: "Если люди могут знать, кому я звоню, то что еще они могут знать обо мне?"



Не одна Karen Hochman обеспокоена вторжением в свою личную жизнь. По данным недавно проведенного компанией "Gallup" опроса, 78% потребителей высказали озабоченность по поводу объема информации, которую компании могли о них собрать без их ведома. Эта озабоченность связана главным образом с нарушениями тайны личной жизни в потребительских базах данных.

Банки направляют заявки кредитным бюро на ссуды, ипотечные кредиты и кредитные карточки для дальнейшего использования. В итоге кредитные бюро располагают демографической и финансовой информацией почти о каждом взрослом жителе США. Только TRW располагает информацией о 140 млн. потребителей. Эти кредитные бюро могут дополнить информацию о ссудах данными из других источников, например телефонных станций, и данными о регистрации автомобилей – тогда они будут располагать информацией не только о финансовом положении отдельного потребителя, но и о модели принадлежащего ему автомобиля и суммах, потраченных на междугородные переговоры. Поэтому компании могут купить у кредитных бюро списки потребителей для последующего обращения к ним по телефону или рассылки по почте рекламы и каталогов. Таким образом ITT, возможно, получила список покупателей, которые часто звонят по междугородной связи.

Действия некоторых кредитных агентств могут находиться на грани нарушения закона, так как информацию, полученную для одних целей, они передают компаниям для использования по иному назначению. Закон о частной кредитной информации 1970 г. запрещает кредитным агентствам делиться информацией с кем-либо, кроме тех, кто испытывает в ней "законную коммерческую потребность". Вопрос в том, вправе ли эти бюро продавать такую информацию компаниям и испытывают ли компании, покупающие информацию, "законную коммерческую потребность" в ней.

Вопрос не был решен, потому что Федеральная торговая комиссия (ведомство, контролирующее исполнение закона) не придавала тайне информации важного значения,

Почему отношение к таким базам данных неоднозначно? Потому что информацию, собранную для одной цели (получение кредита), используют для другой цели (предложение услуг по почте). Многие считают, что такое использование информации представляет собой вторжение в личную жизнь.

Внешние вторичные данные: информационные исследования

Компании часто полагаются на **информационные исследования**, которые представляют данные, периодически собираемые фирмами для продажи компаниям-подписчи-

ЭТИЧЕСКИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА

а при администрации Рейгана вопрос был снят с повестки дня. Однако растущая озабоченность потребителей обязывает компании осторожно использовать базы данных кредитных агентств. "Direct Marketing Association", одна из компаний, которые чаще других используют эти базы данных, провозгласила право потребителей на конфиденциальность, предложив заинтересованным потребителям обратиться в Ассоциацию с требованием убрать их фамилии из списка кредитных агентств. К настоящему времени с такой просьбой обратилось около 1 млн. потребителей, но, разумеется, количество потребителей, обеспокоенных вторжением в их личную жизнь, гораздо больше – вероятно, эти данные недостаточно известны.

Компании, предоставляющие информацию, стали проявлять бóльшую осторожность. "Lotus" – компания, разрабатывающая программное обеспечение, и крупное кредитное агентство "Equifax" в 1991 г. совместно разработали пакет программ "Marketplace: Household", содержащий информацию о демографических показателях и образе жизни 80 млн. семей США. Компании могли купить пакет программ и немедленно получить информацию о той или иной семье. Однако протесты Американского союза гражданских свобод и групп защиты потребителей против нарушения тайны личности заставили "Lotus" изъять программы.

Несмотря ни на что, три крупнейших кредитных агентства – "TRW Credit Data", "Equifax" и "Trans Union Credit Information" – продолжают торговать своими базами данных. Так, "TRW Credit Data" продает список, именуемый "Финансовая база данных о потребителях", который снабжает компании информацией о банковских карточках отдельных лиц, остатках средств и лимитах кредита. Как это ни странно, "TRW Credit Data" имеет этический кодекс, в котором, в частности, говорится, что "списки фамилий не следует составлять для продажи на основе файлов кредитной информации "TRW Credit Data". Когда же представителю TRW указали на расхождения между действиями компании и ее этическим кодексом, он ответил, что в связи с успехами технологии кодекс более не имеет силы. Главный вопрос в том, окажет ли воздействие озабоченность потребителей на изменение политики этих кредитных агентств относительно тайны информации.

Вопросы: Соответствует ли правилам этики продажа кредитными агентствами имеющейся у них информации об отдельных потребителях? Приведите обоснования своего ответа. При каких условиях, если таковые имеются, вы одобрили бы продажу такой информации?

Источники: "Is Nothing Private? Business Week, September 4, 1989, pp. 74–77; "Consumer Target Ire At Data Bases", *Advertising Age*, May 6, 1991, p. 3; "Lotus Forced to Cancel New Software Program", *Marketing News*, February 18, 1991, p. 11; TRW Sells Its Conscience for Cash", *Business and Society Review* (Fall 1989), 4–7.

кам. Наиболее важной областью деятельности информационных исследовательских служб является получение данных о розничных продажах и охвате потребителей рекламой и средствами массовой информации.

ДАННЫЕ О ПРОДАЖАХ. Как упоминалось, до появления сканирующих устройств данные о розничных продажах получали путем проверок запасов в магазинах. Аудит магазинов по-прежнему применяют в случаях, когда данные сканирования отсутствуют. "A.C. Nielsen Company", крупнейшая в мире компании маркетинговых исследований, периодически проверяет таким образом продажи в представительной выборке продовольственных магазинов и аптеках в общенациональном масштабе. Когда в начале

70-х гг. на товарах стали проставлять штрих-коды, контрольно-кассовые рабочие места начали постепенно оснащать сканирующим оборудованием. Продажи стали учитывать с помощью кассового аппарата и в файле центральной ЭВМ.

В 1991 г. сканирующими устройствами были оснащены более 77% всех супермаркетов[28]. К тому времени появились фирмы, предоставляющие производителям продукции данные сканирования. В этой области доминируют две компании – "Information Resources Inc. (IRI)' и "A.C. Nielsen". Обе компании имеют обширные группы потребителей, покупающих продовольственные товары в магазинах со сканированием, поэтому компании имеют возможность соотнести продажи отдельных марок с характеристиками их покупателей. Первый такой источник данных предложила служба "InfoScan" компании IRI. Группа потребителей службы "InfoScan" состоит из 70 000 семей, осуществляющих покупки в 2700 магазинах в 66 регионах. Служба SCANTRACK компании "Nielsen" объединяет 40 000 семей, делающих покупки в 3500 магазинах со сканирующим оборудованием.

Эти службы могут представить компаниям различные данные о розничных продажах применительно к их маркам и конкурирующим маркам: об уплаченных за товар ценах, продажах по купонам, размерах упаковки, регионах и демографических характеристиках новых покупателей и покупателей, которые приобрели товар повторно.

Как уже упоминалось, службы сканирования имеются и в Европе. Как IRI, так и "Nielsen" предоставляют данные сканирования компаниям в Западной Европе. CfK, вторая по величине после "Nielsen" исследовательская фирма в Европе, предоставляет данные сканирования через свои службы "Euroscan"[29].

ОХВАТ РЕКЛАМОЙ И СРЕДСТВАМИ МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ. Несколько исследовательских фирм оказывают услуги по определению охвата потребителей печатной и телевизионной рекламой. Например, служба "Starch" ежегодно проводит 240 000 интервью, анализируя 30 000 рекламных объявлений для оценки знакомства с рекламой, публикуемой в журналах и газетах[30]. В ходе опроса интересуются, видели ли респонденты объявление, запомнили ли они прочитанное о товаре или компании и читали ли они рекламу повторно. Фирмы оказывают также услуги по определению охвата потребителей телевизионной рекламой. "Burke Marketing Research" опрашивает выборочную совокупность потребителей на предмет того, помнят ли они телевизионную рекламу, которую показывали накануне.

Наиболее полные данные об охвате печатными средствами информации предоставляет "Simmons Market Research Bureau". Эта компания ежегодно опрашивает 15 000 респондентов и получает данные о популярности 136 журналов и покупках 500 товарных групп[31]. Затем она определяет, склонны ли покупатели определенных товаров читать те или иные издания. Например, если "Simmons" устанавливает, что покупатели туристического снаряжения в два раза чаще, чем средний респондент, читают "Popular Mechanics", она делает вывод, что реклама в этом журнале будет очень эффективной для охвата этого рынка.

"A.C. Nielsen" – это крупнейшая служба, которая определяет, какие телевизионные программы предпочитают смотреть потребители. В 1700 телевизорах по всей стране она установила *аудиметры*, которые регистрируют, какие передачи смотрят в семье. Семьи из этой выборки ведут дневник, отмечая, что смотрел каждый член семьи. Таким образом "Nielsen" определяет, был ли включен телевизор в данный момент и кто смотрел передачу. На основе этой выборки компания рассчитывает охват телевизионными передачами жителей США в целом и определяет количество зрителей каждой программы с указанием их демографических характеристик по времени охвата. Такая информация

позволяет компаниям выбрать программы для размещения рекламы, которая окажет наибольшее воздействие на желаемую аудиторию. Предположим, к примеру, что покупателями туристического снаряжения являются преимущественно "голубые воротнички" в возрасте 25–40 лет, имеющие средний доход, живущие за городом и предпочитающие смотреть ночные фильмы. Производители туристического снаряжения соответственно выбирают время для размещения рекламы.

Данные "Nielsen" о телепрограммах, которые предпочитают смотреть потребители, важны для компаний и потому, что телевизионные сети используют рейтинги программ для продажи времени под рекламу. Чем выше рейтинг, тем дороже обходится реклама. Одна из наиболее высоких ставок приходится на игры Суперкубка по американскому футболу, так как трансляцию смотрят миллионы потребителей.

"Nielsen" предоставляет данные о предпочтениях потребителей компаниям в семи странах, производя в этих странах выборку семей и устанавливая аудиметры. Такую же услугу оказывает английская компания AGB в 13 странах[32].

Внутренние вторичные данные

Внутренние вторичные данные – это показатели о заводских отгрузках, показывающие выручку от каждого товара компании, а также показатели издержек, в том числе расходы на исследования, рекламу, личные продажи и распределение. Данные о выручке и издержках позволяют рассчитать прибыль по отдельным товарам.

Проанализировав данные о прибыли по номенклатуре продукции, одна промышленная фирма установила, что 10% товаров дают 80% прибыли компании. Кроме того, наиболее прибыльные товары обычно ориентированы на небольшую, строго определенную группу покупателей. Отказавшись от производства многих изделий и сосредоточив торговые усилия на оставшемся ассортименте и небольшом числе покупателей, фирма существенно увеличила свои прибыли.

Источники первичных данных

Из рис. 7.7 видно, что первичные данные можно получить из внешних и внутренних источников.

Внешние первичные данные

Многие компании прибегают к услугам сторонних фирм, проводящих маркетинговые исследования, для проведения опросов потребителей, тестирования товаров и проверки альтернативных рекламных объявлений. Когда "Coca-Cola" проводила дегустации "New Coke", она поначалу пользовалась услугами "Schrader Research" – компании из Нью-Джерси, специализирующейся на проведении таких дегустаций и имеющей специально оборудованные трейлеры в различных районах страны. Затем она обратилась к "Cambridge Survey Research" – компании из Вашингтона, принадлежащей организатору политических опросов Patrick Caddell, для изучения реакции общественности на изменение рецептуры[33].

Другим важным источником внешних первичных данных является рекламное агентство фирмы, которое проводит исследование с целью определения оптимальной рекламы и выбора наиболее эффективных средств рекламы для охвата целевой группы. "Buick" использовала свое рекламное агентство "McCann-Erickson", которое помогло разработать концепцию рекламы двухместного автомобиля "Regal". Работа была начата за пять

лет до выпуска автомобиля с формирования 20 целевых групп по всей стране, у которых выясняли, чего они ждут от нового автомобиля. Результаты показали, что потребители хотят иметь стильный, но консервативный автомобиль с быстрым набором скорости и расходом не более одного галона бензина на 20 миль. Затем агентство предложило потребителям 20 концепций рекламных объявлений, в результате чего было отобрано четыре объявления, на основе которых были разработаны телевизионные и печатные рекламные объявления. Эти четыре варианта снова предъявили потребителям, чтобы выбрать наилучший вариант[34].

Внутренние первичные данные

Маркетинговые организации иногда проводят собственные исследования. "Procter & Gamble" имеет отдел маркетинговых исследований численностью 250 человек со специальными группами для проведения качественных исследований, проверки рекламы, испытания товаров и упаковки и анализа данных[35]. Компания располагает также банком телефонных номеров WATS, используемым для проведения опросов потребителей. Ранее компания проводила 80% исследований самостоятельно, но теперь она чаще прибегает к услугам внешних фирм.

Большинство фирм не может, как "Procter & Gamble", содержать собственные отделы маркетинговых исследований, но часто самостоятельно проводит дегустации или испытания упаковки либо другие небольшие исследования – например, "Frito-Lay" провела дегустации ассортимента закусок "Light".

"ИНФОРМАЦИОННАЯ РЕВОЛЮЦИЯ"

Описание маркетинговых исследований не отражает значительных перемен в информационной технологии, которые произошли в конце 80-х и начале 90-х гг. Существенно возросли объемы, качество и доступность информации. В настоящее время компании могут получать более надежную информацию о продажах с помощью сканирования, быстро оценивать эту информацию с помощью микрокомпьютеров и соотносить данные о продажах с расходами на маркетинг, что позволяет менеджерам с большей точностью определять эффективность рекламы и стимулирования продаж.

Компоненты "информационной революции"

"Информационная революция" стала возможной благодаря прогрессу в трех областях: электронное измерение предпочтений телезрителей, сканирование данных и микрокомпьютеры. Эти три элемента представлены на рис. 7.8 как последовательные этапы, иллюстрирующие процесс информационной революции.

Электронное измерение предпочтений телезрителей

Первый элемент "информационной революции" на рис. 7.8 – электронное измерение предпочтений телезрителей. Как упоминалось, "Nielsen" подсоединяет к телевизору аудиметр для регистрации канала, на который настроен телевизор. Ранее потребители отмечали программу, которую они смотрели, в дневнике-вопроснике. Но дневники не-

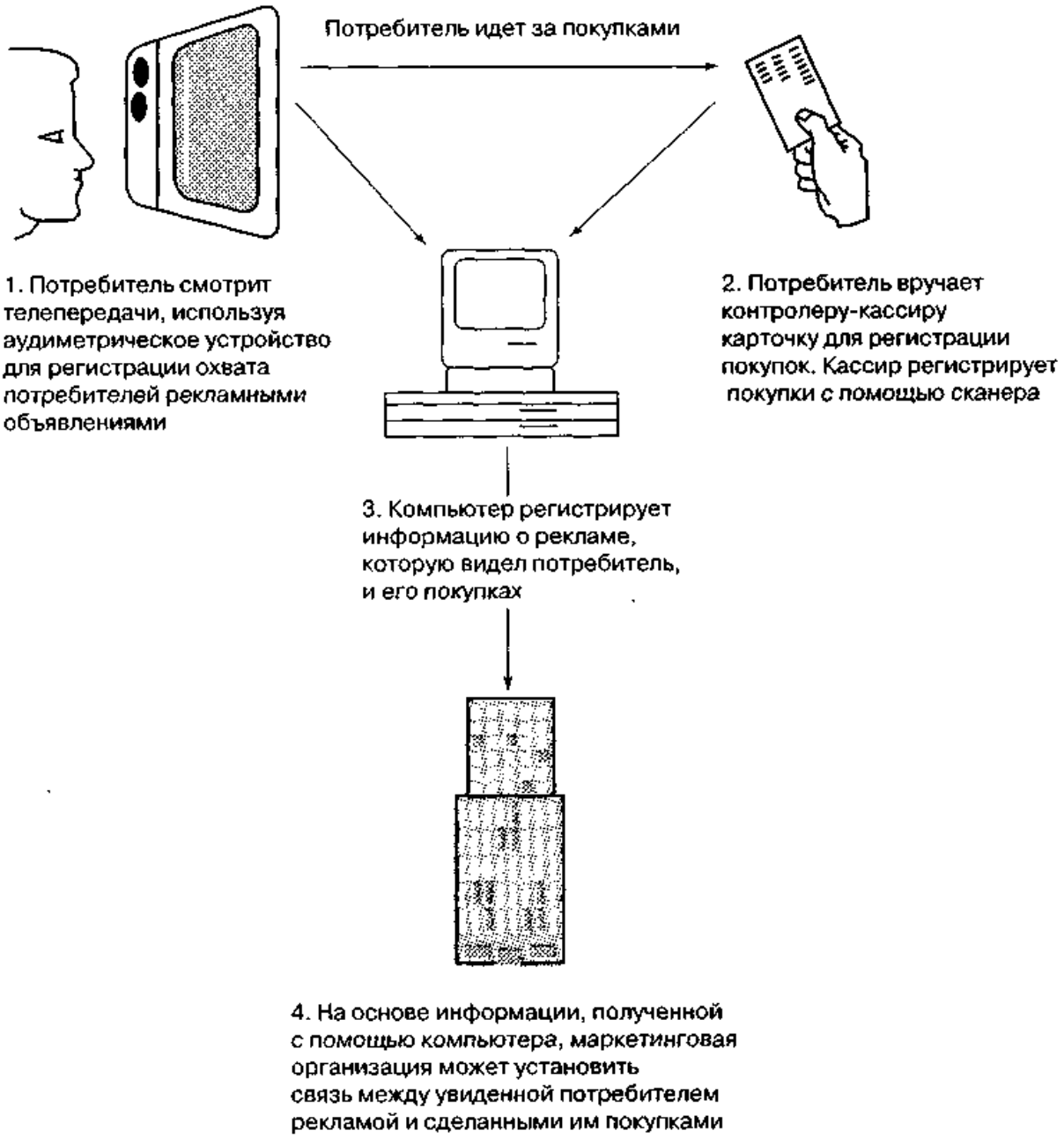


Рис. 7.8. *Элементы "информационной революции"*

достаточно надежны, так как потребители должны были вспомнить, что они смотрели. В 1987 г. "Nielsen" заменила аудиметры и дневники потребителей "People Meters" ручными устройствами, которые нужно нажать в начале и в конце просмотра телепередачи.

В то время как аудиметры могли только регистрировать, включен ли телевизор, "People Meters" определяет, кто смотрит телепередачу и какую. Так что предпочтения телезрителей теперь можно установить, не задавая потребителям прямые вопросы и не полагаясь на точность их памяти. Тем не менее "People Meters" не обеспечивают полной достоверности данных, так как нет уверенности в том, что зрители будут "нажимать на кнопку" в начале и после окончания просмотра телепрограмм.

Данные сканирования

Второй элемент "информационной революции" – данные сканирования – мы уже рассматривали. Информация, полученная с помощью сканирующих устройств в магазинах, хранится в центральной ЭВМ, и менеджеры компании могут получить доступ к ней из своих офисов с помощью микрокомпьютеров. Поэтому менеджер может узнать о продаже определенного товара в течение одного-двух дней после покупки.

Действия группы потребителей, сформированных IRI и "Nielsen" для получения данных сканирования, на рис. 7.8 представлены в виде этапов 2 и 3. Члены этих групп представляют после покупки закодированную карточку контролеру-кассиру магазина. Исследователю известны демографические характеристики и прошлые покупки каждого потребителя группы. Когда потребитель совершает покупку, контролер-кассир регистрирует ее с помощью лазерного сканера и вводит карточку потребителя. Тем самым на основе идентификации карточки можно соотнести покупки с демографическими характеристиками и прошлыми покупательскими характеристиками данного потребителя.

Микрокомпьютеры

Как видно из рис. 7.8, микрокомпьютеры предоставляют компании возможность немедленного доступа к данным о продажах в магазинах со сканерами и предпочтениях телезрителей, выявленных с помощью "People Meters". Микрокомпьютеры в офисах компании обеспечивают оперативную информацию в соответствии с запросами менеджеров. Кроме того, менеджеры могут разделить продажи в зависимости от цен, региона и других факторов, чтобы более точно оценить успех марки.

Данные из одного источника

Как IRI, так и "Nielsen" снабдили часть групп потребителей устройствами для измерения телевизионных предпочтений (IRI использует аудиометры, "Nielsen" – "People Meters"). Таким образом они выясняют, какую рекламу смотрели определенный потребитель или семья по телевизору и какие сделали покупки (этапы 1 и 2 на рис. 7.8). Фирма "Arbitron", конкурирующая с "Nielsen" и IRI, также сформировала группу для получения данных сканирования, оснащенную "People Meters".

Такие данные, называемые **данными из одного источника**, представляют информацию о покупках и охвате телевизионной рекламой из одного источника – от индивидуального потребителя. Данные из одного источника позволяют исследователю выяснить, имеется ли связь между просмотром телерекламы и последующей покупкой марки товара. Это позволяет ответить на вопрос, купил ли потребитель напиток "Coke" после просмотра телерекламы. Без получения данных из одного источника на этот вопрос ответить было невозможно, так как нельзя связать покупку потребителя с рекламой, которую он увидел по телевидению. В лучшем случае можно было поинтересоваться у потребителя, какие телепередачи он смотрел и когда. Непосредственно увязав просмотр рекламы с покупками, данные из одного источника позволяют более надежно оценить эффективность рекламы.

"Информационная революция", проиллюстрированная на рис. 7.8, позволила улучшить качество исследований еще в одном отношении. Потребителям не задают каких-либо вопросов. Информацию получают с помощью электронных средств измерения поведения и охвата потребителей рекламой. Это исключает неточности, возможные из-за ошибок в постановке вопросов и несовершенства человеческой памяти.

"Campbell" эффективно использовала данные из одного источника при испытании двух телереклам ассортимента замороженных обедов "Swanson". Компания проводила испытания с помощью IRI. В одной рекламе молодой человек угощает свою подругу вкусным блюдом, которое, как она считает, он приготовил сам, но которое, оказывается, является замороженным обедом "Swanson". В другой рекламе "Swanson" фигурировал в качестве альтернативы хот-догам или гамбургерам. Сравнив покупки и охват рекламой применительно к одним и тем же людям, "Campbell" смогла установить, что увидевшие первую рекламу покупали "Swanson" на 20% больше[36].

Как свидетельствует пример "Campbell", "информационная революция" предоставила менеджерам мощный инструмент – возможность увязать параметры комплекса маркетинга с результатами по товару. Впервые менеджеры получили возможность оценить поведение потребителей после просмотра телерекламы. Сканирующие системы также могут подсказать менеджерам, как потребители реагируют на различные уровни цен и внутримагазинное стимулирование продаж. Никогда раньше не было возможности столь точно оценивать влияние альтернативных стратегий маркетинга на результаты продажи товара.

РЕЗЮМЕ

1. **Какова роль маркетинговой информационной системы в разработке планов маркетинга?**
   Маркетинговая информационная система обеспечивает возможность сбора и анализа информации из различных источников, а затем предоставление ее менеджерам, принимающим решения. Она должна предоставить возможность руководству компании: 1) оценивать прибыльность товара на основе данных о продажах и издержках, 2) выявлять изменения во внешней среде, которые могут оказать влияние на результаты по товару, 3) оценивать восприятие, установки и поведение потребителей, которые могут отразиться на продажах товара. Названные три требования к информации обеспечиваются наличием трех подсистем информационной системы маркетинга: внутренней системы отчетности, предоставляющей данные компании; системы слежения за внешней средой, выявляющей изменения во внешней обстановке, системы маркетинговых исследований, получающей данные о потребителях.

2. **Какова роль маркетинговых исследований в планировании маркетинга?**
   Роль маркетинговых исследований заключается в обеспечении руководства информацией, позволяющей: 1) выявлять возможности или проблемы в сфере маркетинга, 2) разрабатывать альтернативные стратегии для реализации выявленных возможностей, 3) оценивать реакцию потребителей на эти стратегии.

3. **Как проводят маркетинговые исследования?**
   Маркетинговые исследования предполагают наличие определенных этапов для достижения целей исследования. Исследователи прежде всего формулируют цели работы. Затем они проводят ситуационный анализ для рассмотрения имеющихся (вторичных) данных с целью определить, достаточно ли их для достижения целей исследования. Если их недостаточно, они составляют план получения первичных данных – путем качественного исследования, опроса или эксперимента. При необходимости опроса исследователь определяет способ его проведения – с помощью интервьюера, по телефону или по почте. После определения исследовательского под-

хода исследователь разрабатывает вопросник для получения информации и выборку респондентов. Затем данные собирают и анализируют, после чего составляют заключительный отчет для представления руководству.

4. **Каковы источники маркетинговых данных?**
Маркетинговые данные можно разделить на первичные (полученные специально для изучаемого вопроса) и вторичные (ранее полученные). Первичные и вторичные данные можно подразделить на внешние (собранные внешней организацией) и внутренние (собранные самой фирмой). Большинство компаний для получения первичных данных привлекает сторонние фирмы маркетинговых исследований. Некоторые крупные фирмы, такие, как "Procter & Gamble", имеют собственные подразделения для проведения опросов, испытаний товаров и других видов исследований. Внешние источники вторичных данных – это правительственные учреждения, конкуренты, публикации, торговые ассоциации и фирмы информационных услуг.

5. **Что такое "информационная революция", которая произошла в маркетинге в 80-х и 90-х гг.?**
"Информационная революция" в маркетинге связана с тремя разработками: сканированием данных, электронным измерением предпочтений телезрителей, микрокомпьютерами. Сканирование данных позволяет немедленно регистрировать покупки потребителей на основе единого товарного кода. Электронное измерение предпочтений телезрителей позволяет определить, на какой канал настроен телевизор и кто смотрит телепередачи. Микрокомпьютеры быстро предоставляют менеджерам совокупность этих данных. Эти достижения позволяют исследователям получить данные из одного источника, предоставляющие возможность установить связь между просмотром телерекламы и покупками, что помогает точнее определить эффективность рекламы.

Ключевые термины

Сканирование данных
Маркетинговая информационная система
Система поддержки (принятия) решений
Заводские отгрузки
Аудит магазинов
Обоснованность данных
Надежность данных
Представительность выборки
Совокупность
Изыскательская цель исследования
Описательная цель исследования
Причинно-следственная цель исследования
Ситуационный анализ
Вторичные данные
Первичные данные
Качественное исследование
Интервью целевых групп
Углубленные интервью
Проективные методы
Эксперимент
Вероятностная (или случайная) выборка
Невероятностная выборка
Комбинационные таблицы
Многомерные статистические методы
Потребительские базы данных
Информационное исследование
Данные из одного источника

Вопросы

1. Какова роль маркетинговой информационной системы в принятии маркетинговых решений?
2. Какова была роль системы внутренней отчетности, системы слежения за внешней средой и системы маркетинговых исследований при выходе на рынок компании "Frito-Lay" с ассортиментом закусок "Light"?
3. В чем преимущества сканирования данных по сравнению с проверкой магазинов? При оценке розничных продаж? Почему данные сканирования позволяют менеджерам лучше оценивать результаты продаж?
4. В чем заключаются некоторые потенциальные проблемы при создании маркетинговых информационных систем за рубежом?
5. Предположим, что прежде чем предложить "Slice", безалкогольный напиток на фруктовой основе, "Pepsi-Cola" провела исследование потенциала рынка. Исследование было предпринято с целью определить: а) может ли напиток на фруктовой основе лучше удовлетворить потребности взрослых, заботящихся о питательной ценности продуктов, чем напитки типа "cola", б) рынок для такого напитка. Опишите процесс исследований, который компания могла бы выполнить с учетом этапов, представленных на рис. 7.4.
6. Какие маркетинговые данные можно считать обоснованными, надежными и представительными? В какой мере "Coca-Cola" выполнила требования обоснованности, надежности и представительности при испытании новой "Coke" по сравнению со старой "Coke" и "Pepsi?"
7. Какова цель ситуационного анализа? Какие источники информации используют при его проведении?
8. Какой подход к исследованию – качественный, опрос или эксперимент – компания скорее всего применит в следующих случаях и почему?
   а. При выявлении демографических характеристик и особенностей образа жизни потенциальных покупателей новой закуски из фруктов и орехов.
   б. При испытании двух-трех рецептур продукта с участием потребителей для выявления наиболее предпочтительной из них.
   в. При попытке выяснить возможное нежелание потребителей считать фрукты закуской.
9. В связи с постепенным снижением продаж мужских шляп фабрикант рассматривает вопрос о прекращении их выпуска. Но прежде он хотел бы выяснить причину сокращения продаж и возможность изменения тенденции к лучшему.
   а. Может ли компания применить интервью целевых групп и проективные методы для выяснения причин снижения продаж?
   б. Каковы цели каждого из этих методов?
10. Каковы преимущества и недостатки личных интервью, телефонных опросов и опросов по почте?
11. Приведите пример эксперимента при маркетинговом исследовании. Почему вы считаете это исследование экспериментом?
12. В чем различие между назойливым и неназойливым наблюдением? Приведите пример каждого из них. Почему назойливое наблюдение может привести к искажению результатов исследования?
13. Исследование рынка малых предприятий, проведенное AT & T, требовало сбора первичных данных с помощью опроса. Почему необходимо было получить первичные данные? При каких обстоятельствах может быть достаточно вторичных данных для проведения маркетингового исследования? В чем опасность использования только вторичных данных?
14. Фирма – производитель автомобильных деталей обнаруживает снижение продаж. Руководство осознает, что причина может заключаться в неудовлетворительной организации продаж. Каким образом компания может воспользоваться вторичными данными для выяснения причин спада?
15. Что такое "данные из одного источника"? В чем значение данных из одного источника при оценке эффективности рекламы?

Практикум. Вы руководитель, принимающий решения

1. Производитель гидравлических компрессоров говорит:

   "Из трех элементов маркетинговой информационной системы мы полагаемся главным образом на внутреннюю отчетность и слежение за внешней средой; внутренняя отчетность отслеживает продажи и затраты, слежение за внешней средой позволяет быть в курсе новейшей технологии и действий конкурентов. Мы не занимаемся маркетинговыми исследованиями в больших масштабах. Для оценки потребностей покупателей нам достаточно поговорить с нашими торговыми представителями, а также ознакомиться с отраслевыми журналами и деловой литературой".

   В чем опасность отказа от маркетинговых исследований при оценке потребностей потребителей?
2. Маркетинговый менеджер фирмы – ведущего производителя упакованных продуктов питания следующим образом прокомментировал этапы процесса маркетингового исследования, представленные на рис. 7.4:

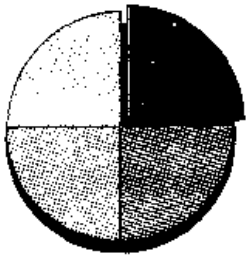
   "Эти этапы исследования, бесспорно, представляются логичными. Но в нашем деле они не всегда структурированы подобным образом. Например, мы провели исследование нового ассортимента закусок для микроволновой печи. Мы не сочли необходимым прибегать к ситуационному анализу, так как это был совершенно новый продукт и прежде его исследования не проводились. Кроме того, мы ограничили испытания с участием потребителей и на пробных рынках, поскольку хотели быстрее вывести продукт на рынок, чтобы опередить конкурентов. Так что рассмотренный вами систематизированный процесс маркетинговых исследований не всегда необходим".

   Согласны ли вы с тем, что ситуационный анализ необязателен при выпуске новых товаров? Каковы доводы "за" и "против" относительно ограничения испытаний товара с целью опережения конкурентов?
3. Маркетинговый менеджер, комментируя качественный подход в маркетинговых исследованиях, сказал:

   "Я всегда относился к таким открытиям несколько недоверчиво. Можно, конечно, утверждать, например, что мужчины не хотят летать самолетами потому, что несут ответственность перед своей семьей и боятся авиакатастрофы. Однако такие открытия основаны лишь на высказываниях нескольких потребителей или догадках исследователей. Некоторые исследователи, применяющие качественный подход, признают, что могут развить гипотезу, основываясь на высказывании лишь одного респондента. А что если они попросту ошибаются?"

   а. Оправдана ли эта озабоченность менеджера по поводу качественных исследований?

   б. Как можно решить проблему в случае: 1) малой выборки, 2) когда основываются на интерпретации исследователя?



Глава
8

Поведение потребителей

ВАША ЗАДАЧА В ГЛАВЕ 8

Изучить:

- *каким образом потребители принимают решения о покупках;*
- *какие факторы влияют на решения потребителей о покупках;*
- *каким образом потребности, восприятие и отношение потребителей влияют на их решения о покупках;*
- *как влияют на покупки характеристики потребителей и внешняя среда;*
- *как компании используют знания о потребителях и внешней среде при выработке стратегий маркетинга.*

"Gerber" возвращается к ориентации на потребителей, которых она знает лучше всего, – детей раннего возраста

В середине 80-х гг. доходы компании "Gerber" стали напоминать детское питание, которое она выпускала, – они стали жидкими и пресными. Ряд неверных действий компании привел к тому, что в 1987 г. возникли предложения о ее покупке.

Что же произошло? "Gerber" забыла, что она является ведущим производителем детского питания в США, на долю которого приходилось 72% этого рынка[1]. Она забыла о своих главных потребителях – малышах и своих главных покупателях – их матерях.

К 1980 г. компания, решив, что долговременная тенденция к снижению коэффициента рождаемости означает уменьшение рынка продуктов детского питания, стала изыскивать другие источники роста. Но этот поиск она вела в малознакомых ей отраслях – автомобильные перевозки, мебель и производство игрушек[2]. Эти приобретения в непродовольственных отраслях стали поглощать прибыли от основной сферы деятельности – детского питания. Кроме того, новые начинания отвлекали компанию от разработки новых продуктов детского питания. "Gerber" начала игнорировать свою основную сферу деятельности.

Неприятности компании усугубились, когда в 1986 г. во многих банках с персиками, выпущенными ею, были обнаружены осколки стекла. Компания отказалась отозвать товар из продажи и не отреагировала на огласку. И хотя в конечном счете Администрация по контролю за пищевыми продуктами и лекарствами признала "Gerber" невиновной в каких-либо предосудительных действиях, это событие привело к падению доли компании на рынке продуктов детского питания с 72 до 52%.

К 1987 г. "Gerber" на 50% увеличила расходы на рекламу, чтобы нейтрализовать невыгодное для нее впечатление от эпизода с осколками стекла. Что еще важнее, совет директоров решил, что компания должна резко изменить курс, и набрал новую управленческую команду во главе с David Johnson, который успешно вывел региональную пекарню "Entenmann's" на общенациональный рынок, превратив ее в ведущего производителя ассортимента выпечки в США.

Johnson понял, что компания не может позволить себе по-прежнему "разбрасываться временем высшего руководства и заниматься сомнительными малоприбыльными видами деятельности вне пищевой отрасли и должна вернуться к продуктам детского питания"[3]. Его первым действием стало освобождение компании от автомобильных перевозок, производства мебели и игрушек. Следующим действием была ориентация компании вновь на производство продуктов детского питания. Johnson осознал, что "Gerber" имеет преимущество перед своими двумя главными конкурентами – "Heinz" и "Beech-Nut", поскольку название "Gerber" было синонимом продуктов детского питания.

Однако как "Gerber" могла добиться роста на рынке, который был подорван в силу долговременной тенденции к снижению коэффициента рождаемости? Ответ был довольно простым: необходимо вводить новые продукты, рассчитанные на детей младшего и более старшего возраста. Традиционным рынком "Gerber" были младенцы в возрасте от шести месяцев до двух лет. Первым начинанием компании стал новый ассортимент – "First Foods" – тщательно измельченная смесь из натуральных фруктов и овощей, рассчитанная на младенцев в возрасте от четырех месяцев. Новый ассортимент пользовался успехом у матерей, так как они могли прикармливать естественными продуктами детей более раннего возраста. К 1989 г. продажи этих продуктов составили 30 млн. долл.

"Gerber" использовала и другой путь, выпустив новый ассортимент для малышей в возрасте от двух до четырех лет под названием "Gerber Graduates". Эти продукты позиционированы как более питательные, менее соленые и как продукты быстрого приготовления[4].

Несмотря на успехи компании, руководство сознавало, что рынок компании растет медленно. Бюро переписей предсказало в ближайшие 20 лет снижение на 8,2% количества детей в возрасте четырех лет и младше[5]. К 1990 г. преемники Johnson разработали стратегию роста независимо от производства продуктов детского питания. "Gerber" не намерена повторять ошибку, выходя на рынки, не имеющие отношения к продуктам питания. Она будет находиться в рамках своей отрасли, выпуская продукты для потребителей различного возраста. Первым шагом на этом пути стал выпуск "Fruit Classic" – ассортимента изделий на основе яблочного пюре для школьников. Однако компания тщательно избегала упоминания "Gerber" на этикетках, понимая, что школьники не захотят покупать что-то, напоминающее продукты для младенцев. Компания выпускает на рынок "Juice & More" – ассортимент фруктовых напитков с мякотью для взрослых.

Стратегия роста "Gerber" подразумевает еще один важный элемент – завоевание позиций в области продуктов детского питания на международном рынке. В 1991 г. "Gerber" начала экспортировать детские продукты в Европу[6] в связи с медленным ростом рынка в США.

Выручка компании с 1988 по 1990 гг. удвоилась более чем вдвое[7]. И это несмотря на то, что она все еще не до конца использовала потенциал рынка продуктов, помимо детских, и не завоевала имени на международном рынке. В целях удовлетворения потребностей потребителей "Gerber" выпустила новые группы товаров для малышей, которые получили одобрение у их матерей, и подчеркнула питательные свойства новой продукции. Лишь немногие люди поняли, что возврат к продуктам детского питания – это лишь первый этап в долговременной стратегии роста, намеченной David Johnson.

ВАЖНОСТЬ ПОВЕДЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

В главе 1 мы определили маркетинг как совокупность действий, направленных на выявление и удовлетворение потребностей потребителей. Согласно приведенному определению, понимание запросов потребителя имеет решающее значение при выявлении маркетинговых возможностей и разработке стратегий по реализации этих возможностей.

Понимание потребностей потребителей

Успех стратегий маркетинга возможен лишь при условии выявления потребностей потребителей. Компания "Kodak" удовлетворила потребность искушенных фотолюбителей в более чувствительной пленке с лучшей разрешающей способностью, выпустив на рынок "Ektar". Компания "Apple" сумела сохранить преимущество на рынке учебных заведений, удовлетворив потребность в удобных в обращении персональных компьютерах с превосходными графическими возможностями. А "Kellogg" создала рынок готовых завтраков для взрослых, уловив потребность поколения "бэби-бумерс" в более питательном продукте для завтрака.

Недостаточное понимание потребителя ставит компанию в невыгодное положение, а иногда на грань катастрофы. В 70-е гг. начался упадок "Avon", ибо компания не осознала последствий увеличения количества работающих женщин для продаж на дому. Точно так же "Polaroid" и RCA можно упрекнуть в некоторой самоуверенности, так как эти компании руководствовались доступной им технологией, а не запросами покупателей, предлагая кинопленку мгновенного проявления и видеодиски, в которых потребители попросту не нуждались.

Поведение потребителей и стратегия маркетинга

Чтобы понять своих потребителей, компаниям надо проводить маркетинговые исследования для выявления потребностей потребителей, их восприятия существующих марок товаров и отношения к маркам. Как мы увидим в настоящей главе, термины "*потребности*", "*восприятие*" и "*отношение*" имеют особый смысл, во многом определяющий, что купит потребитель. Компании должны знать об этих факторах, чтобы выявить возможности для более полного удовлетворения потребностей покупателей.

Компания "Gerber" смогла добиться успеха в своих разработках "First Foods" и "Gerber Graduates", опросив 75 000 матерей для выяснения их потребностей в продуктах детского питания[8]. На этой основе компания выработала действенную стратегию сегментации рынка детского питания с учетом возраста детей. Ее стратегия была направлена на удовлетворение потребностей каждого сегмента – например, "First Foods" была выпущена в порционной упаковке, так как матери предпочитают небольшие упаковки, облегчающие кормление ребенка, а "Gerber Graduates" – в более крупной упаковке и содержала различные варианты, например тушеные овощи с мясом и спагетти с фрикадельками для детей более старшего возраста.

"Gerber" также подчеркивает питательную ценность нового ассортимента, учитывая растущую озабоченность здоровьем со стороны родителей – представителей поколения "бэби-бумерс". Поэтому компания позаботилась о том, чтобы, покидая роддом, молодая мать получала "пакет "Gerber" с информацией о питании ребенка и бесплат-

ными образцами продуктов. В соответствии с последующей программой рассылки по почте $^2/_3$ молодых родителей получают наряду с брошюрами по уходу за детьми дополнительные образцы продуктов и купоны. Таким образом "Gerber" надеется побудить родителей перейти от "First Foods" к регулярному ассортименту и далее – к "Gerber Graduates".

Каждый элемент стратегии "Gerber" – сегментация, позиционирование товара, продвижение и упаковка – был разработан с целью освободить родителей от забот о кормлении и питательной ценности продуктов для детей разного возраста – от четырех месяцев до четырех лет. Каждый элемент стратегии был опробован с целью выяснить реакцию детей на различные продукты, почтовая рассылка оценивалась с позиций действенности информирования родителей о питательной ценности продуктов, а упаковка испытывалась для выяснения отношения родителей к информации на этикетке.

Потребители и институциональные покупатели

В главе 1 были названы два типа покупателей – конечные потребители и институциональные покупатели. Конечные потребители покупают товары и услуги для себя и своих семей. Они являются конечным звеном цепи производства и распределения товара. Институциональные покупатели приобретают товары для компании.

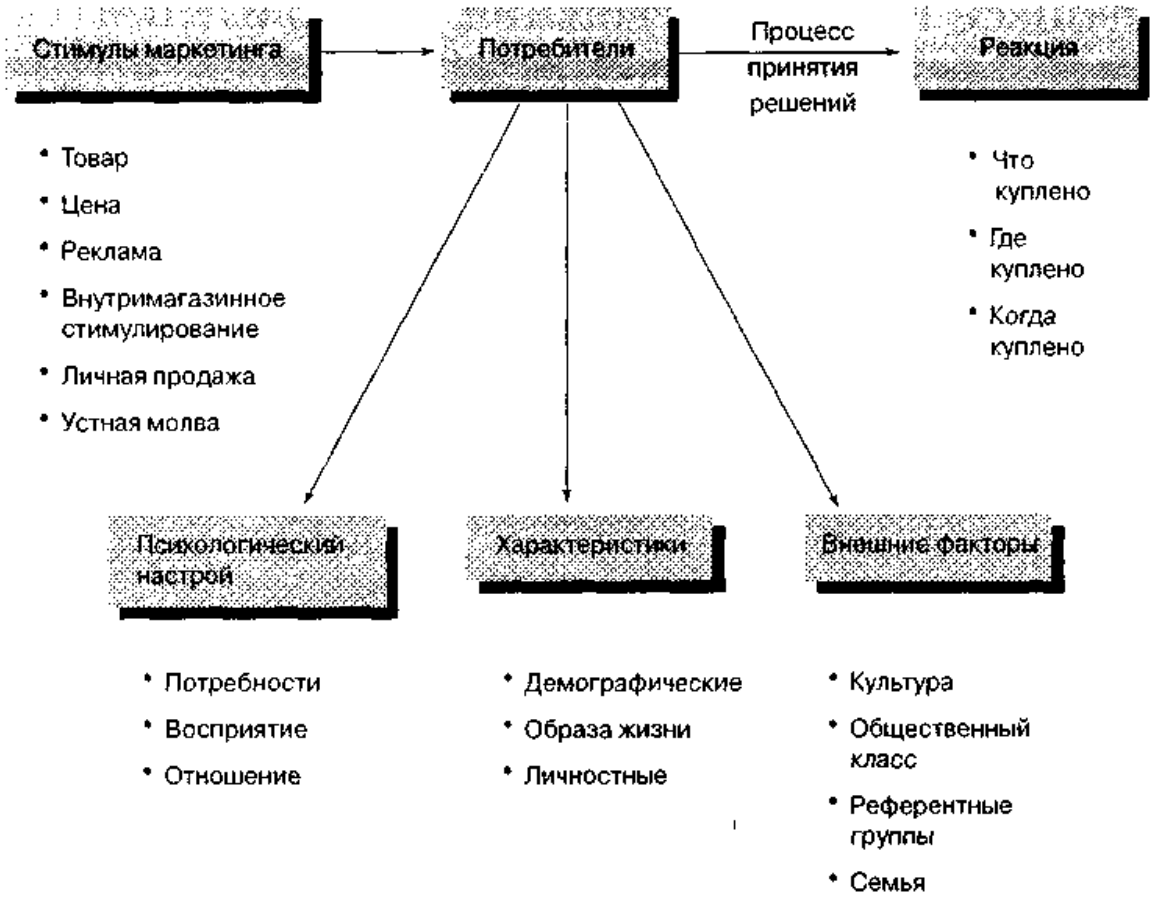
Поскольку покупательское поведение этих двух видов покупателей существенно различается, каждому из них посвящена отдельная глава. В этой главе рассматривается поведение конечных потребителей, а в девятой главе – институциональных покупателей.

МОДЕЛЬ ПОВЕДЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ

На рис. 8.1 представлена простая модель поведения потребителя. Потребители подвержены воздействию различных **стимулов маркетинга**, т. е. связанных с покупкой товара сообщений, призванных оказать влияние на потребителей. Такими стимулами могут быть сами товары, сообщения компаний потребителям в виде рекламы, внутримагазинного стимулирования, торговых сообщений или цены. Стимулами маркетинга могут быть и отзывы друзей, родственников и знакомых о продуктах. Такие сообщения обычно оказывают на потребителей большее влияние, чем стратегии маркетинга, так как их считают заслуживающими большего доверия.

Реакция потребителей на эти стимулы обусловлена наличием трех видов факторов. Первый – это **психологические факторы**, или общий психологический настрой по отношению к объекту. Психологическое состояние потребителя определяет положительную или отрицательную реакцию на марку товара. Так, "Gerber" было трудно утвердиться в Бразилии, так как местные женщины традиционно сами готовили пищу для своих малышей и неохотно покупали консервированные продукты, т. е. психологический настрой бразильских женщин по отношению к продукции "Gerber" был негативным. Важность психологических факторов с точки зрения воздействия на покупательское поведение станет очевидной, когда мы определим его составляющие – потребности, восприятие и отношение потребителей.

Вторая группа факторов, влияющих на покупательские решения, – это *индивидуальные характеристики потребителя*: демографические факторы, образ жизни и личност-



Источник: адаптировано на основе Jane F. Engel, Roger D. Blackwell, and Paul W. Miniard, *Consumer Behavior, Seventh Edition* (Fort Worth, Texas: The Dryden Press, 1993), S3.

Рис. 8.1. *Модель поведения потребителя*

ные особенности. К примеру, на решение родителей купить "First Foods", вероятно, повлияют возраст ребенка (демографический показатель) и отношение родителя к питанию (фактор образа жизни).

Третья группа – это *внешние факторы*, которые включают в себя, например, *культуру* (использование консервированных продуктов детского питания характерно для американской традиции, но не для многих других стран) и принадлежность потребителя к *социальному* классу. Они включают в себя также более специфические личностные влияния, например *семейные традиции* (женщина предпочитает покупать машину "Beech-Nut", а не "Gerber", по примеру своей матери) и влияние *референтных групп* (т. е. групп, к которым потребитель обращается за советом, мнением и определением норм поведения).

Из рис. 8.1 видно, что психологические, индивидуальные и внешние факторы воздействуют на процесс решения, что, где и когда купить.

В этой главе будут рассмотрены названные три группы факторов поведения потребителя. Но прежде всего проанализируем процесс принятия решений, так как он определяет взаимодействие этих факторов при принятии решения о том, что, где и когда покупать.

ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ПОТРЕБИТЕЛЕМ

Процесс принятия решений потребителем многообразен. Решение купить продукт детского питания или овсяные хлопья для завтрака отличается от решения купить автомобиль. На рис. 8.2 решения потребителей сгруппированы по двум признакам – характер решения и вовлеченность потребителя. В первом случае проводится различие между принятием решения и привычкой. В процессе принятия решений потребитель оценивает различные марки и ищет информацию о них. Привычка же, напротив, побуждает потребителя неоднократно покупать одну и ту же марку товара, почти не оценивая или вовсе не оценивая марки и не прибегая к поиску информации.

Второй признак – это сильная или слабая вовлеченность покупателя в покупку. Под **вовлеченностью** мы понимаем степень важности решения о покупке товара для потребителя.

Группируя решения потребителей по двум названным признакам, получаем четыре вида процессов, приведенных на рис. 8.2: сложный процесс принятия решений, приверженность марке, ограниченный процесс принятия решений и инерция.

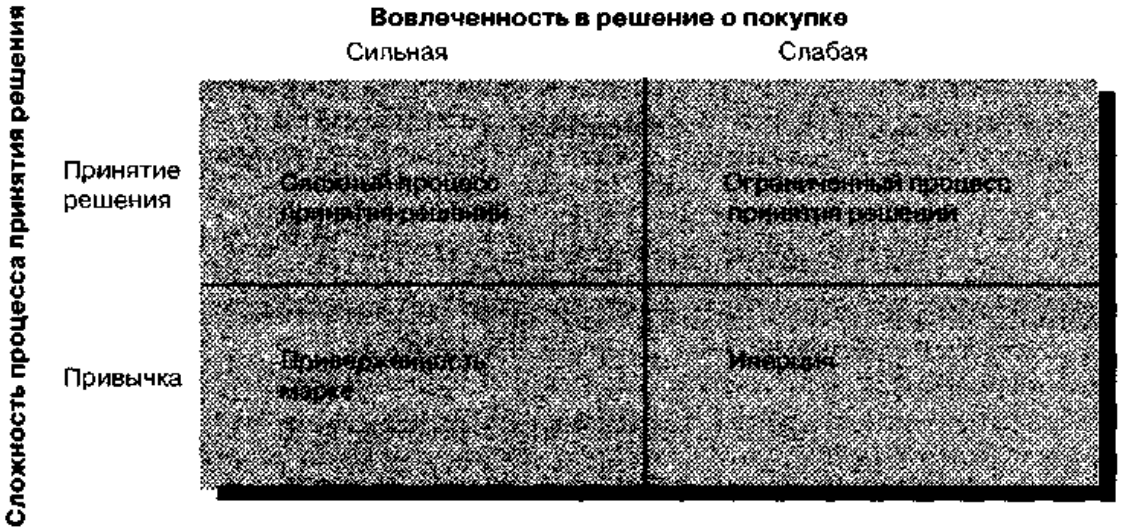


Рис. 8.2. *Виды процесса принятия решений потребителем*

Покупка с сильной вовлеченностью

Покупки с сильной вовлеченностью важны для потребителя, так как социально более значимы (одежда) или сопряжены с большим риском, возникающим, если покупка не будет совершена (лекарство). Такие покупки могут предполагать либо сложный процесс принятия решений, либо приверженность определенной марке товара.

Сложный процесс принятия решений

Сложный процесс принятия решений связан с сильной вовлеченностью в покупку, требующей долгих раздумий и взвешивания. Сильная вовлеченность обычно возникает при принятии решения о покупке дома, автомобиля, компьютера и т. д., связанного с большими финансовыми затратами и учитывающего значимость покупки. Принимая

решение о покупках, подобного рода, потребитель ищет информацию, тщательно сопоставляет альтернативы, чтобы выяснить, какая из них полнее удовлетворяет его потребности. Рассмотрим этапы сложного процесса принятия решения, которые приведены на рис. 8.3.

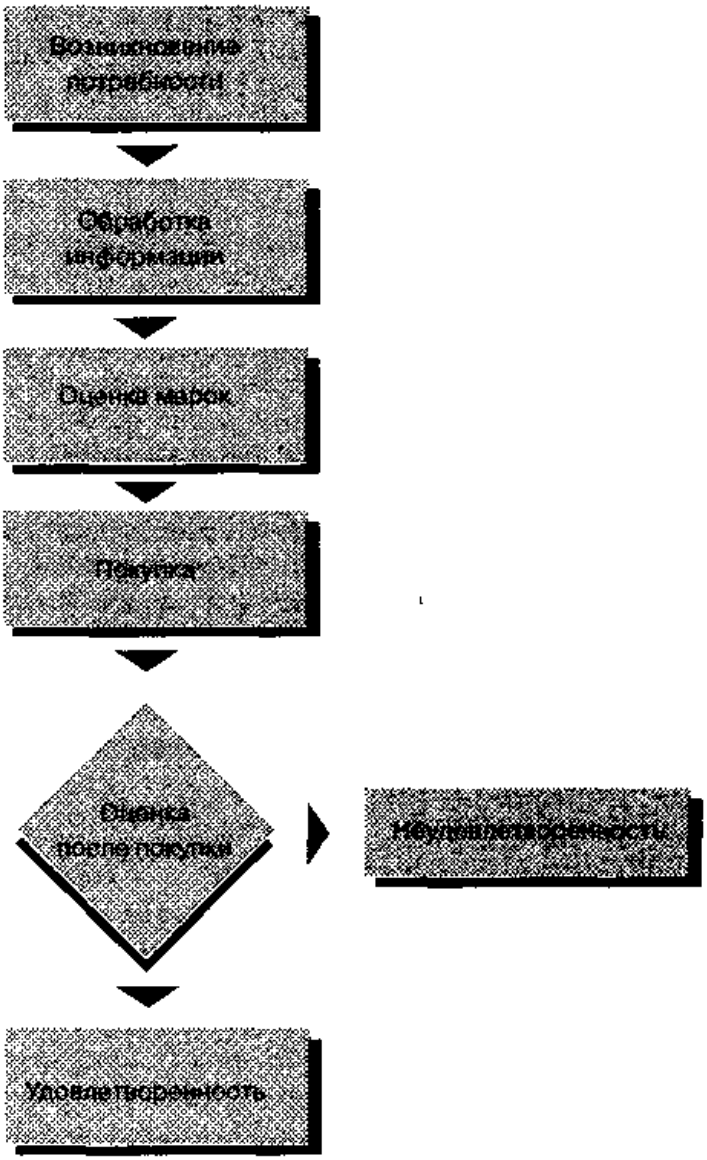


Рис. 8.3. *Сложный процесс принятия решения**

ВОЗНИКНОВЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ. Речь идет об осознании потребности в товаре или определенной его марке. Возникновение потребности связано со многими причинами:

- прошлый опыт (студентка колледжа осознает, что ей необходим автоответчик, так как она постоянно упускает важные телефонные звонки);

* Ограниченный процесс принятия решения предполагает те же этапы, что и сложный процесс, за исключением того, что обработка информации и оценка марок более ограничены.

- непосредственный факт (поломка автомобиля);
- характеристики потребителя (супружеская пара средних лет приходит к выводу, что ей необходим дом меньших размеров, поскольку дети уже живут отдельно от них);
- внешние воздействия (супружеская пара решает, что ей необходим такой же роскошный автомобиль, как у соседуй, чтобы не ощущать собственной ущербности).

ОБРАБОТКА ИНФОРМАЦИИ. Обработка информации – это процесс выявления, понимания и интерпретации стимулов маркетинга и последующего их запоминания. Мать новорожденного младенца, прочитав рекламное объявление о "First Foods", интерпретирует информацию, понимая, что она может начать кормить ребенка готовым питанием раньше, чем предполагала, и запоминает информацию.

ОЦЕНКА И ПОКУПКА МАРКИ. Потребители, обрабатывая информацию, начинают оценивать марки, способные удовлетворить их потребности. Они соотносят характеристики марки с желаемыми достоинствами. Если мать хочет начать кормить своего ребенка готовым питанием с более раннего возраста и если она придает значение питательности продуктов, она, вероятно, купит "First Foods". Мать, которая не ценит эти характеристики продукта, едва ли купит эту марку.

ОЦЕНКА ПОСЛЕ ПОКУПКИ. После покупки товара потребитель оценивает его качества. Постоянная удовлетворенность продуктом скорее всего будет способствовать повторным покупкам и в конечном счете — приверженности марке товара. Оценка после покупки имеет исключительно важное значение для компаний, поскольку успех большинства марок зависит от повторения покупок. Если ожидания потребителя не оправдались, его потребности остаются неудовлетворенными и повторная покупка маловероятна.

У потребителя может возникнуть также **диссонанс после покупки**, т. е. сомнения в правильности принятого им решения. Такой диссонанс особенно вероятен, если выбор между двумя вариантами был трудным, а решение имело важное значение. Любая негативная информация о выбранной марке способна усилить диссонанс. Потребители испытывают дискомфорт при наличии такого диссонанса и стремятся уменьшить его. Они могут сделать это, игнорируя негативную информацию и изыскивая позитивную информацию о марке или мирясь с недостатками товара (новый автомобиль может скрипеть и стучать, но этого следовало ожидать).

Важная задача компании состоит в том, чтобы попытаться уменьшить диссонанс покупателя после совершения покупки. Обращения типа "Разве вы не рады, что купили "Buick" – это прямая попытка убедить покупателя в правильности сделанного им выбора.

Приверженность марке

Приверженность марке возникает благодаря неизменной удовлетворенности, возникающей в процессе применения товара. Она обусловливает повторные покупки без долгих раздумий и взвешивания, но с сильной вовлеченностью. Например, потребитель может быть верен определенной марке автомобиля в результате неизменной удовлетворенности ею на протяжении многих лет. Вовлеченность в такого рода покупку сильна, поскольку автомобиль – это важный символ жизненных достижений, однако сложность решения при этом незначительна. Единственное решение, которое надо принять, – это *когда* покупать, а не *что* покупать.

Покупка продуктов в упаковке также может обусловливаться вовлеченностью в покупку и верностью марке. Недовольство в связи с планами "Coca-Cola" изменить первоначальную рецептуру основной марки четко указывает на то, что покупка безалко-

гольных напитков у многих потребителей сопряжена с сильной вовлеченностью. Приверженность марке имеет место в случае сильной вовлеченности, поскольку она означает позитивное отношение к излюбленной марке товара. Если эта марка в магазине отсутствует, мерилом вовлеченности и приверженности является поведение потребителя – купит ли он альтернативную марку или будет искать излюбленную марку товара в другом магазине. Старый лозунг рекламы сигарет "Camel" – "Я бы прошел милю за "Camel" – подчеркивает вовлеченность постоянных курильщиков этих сигарет при покупке марки. Для многих потребителей "Coca-Cola" – это не просто один из безалкогольных напитков. Это символ культуры и окружения, в которых они выросли, и марка, ради которой они готовы пройти милю.

Покупки со слабой вовлеченностью

Покупку со слабой вовлеченностью потребитель не считает настолько важной и рискованной, чтобы она требовала длительных раздумий. Большинство покупаемых нами товаров не предполагают сильной вовлеченности – зубная паста, бензин, замороженные овощи и т. д.

Когда вовлеченность потребителей незначительна, они не прикладывают больших усилий для поиска информации о товаре. Они прибегают к различным стратегиям, чтобы свести к минимуму время и усилия на принятие решения. Одна стратегия состоит в покупке наиболее известного товара из находящихся на полке магазина. Другая заключается в том, чтобы приобретать самые дешевые или ведущие марки, которые продают с уценкой или по купонам. На рис. 8.2 представлены два вида покупок со слабой вовлеченностью: на основе ограниченного процесса принятия решения или по инерции.

Ограниченный процесс принятия решения

Ограниченный процесс принятия решения характерен для покупки со слабой вовлеченностью, когда решение принято при минимальной обработке информации и оценке марок. В процессе принятия сложных решений потребитель пытается определить наилучший выбор (процесс оптимизации), а при ограниченном процессе принятия решения потребитель склонен найти приемлемый выбор (процесс достижения достаточности). Предположим, покупатель заметил в магазине новую марку бумажного полотенца. Такая покупка не требует сильной вовлеченности, но новая марка может возбудить некоторое любопытство. Поиск информации ограничен изучением упаковки, на которой содержится утверждение, что полотенце новой марки прочнее других бумажных полотенец. Оценка сводится к сопоставлению марки нового изделия с покупаемой маркой и решению о пробной покупке новой марки.

Важной формой ограниченного процесса принятия решения является поиск разнообразия. При **поиске разнообразия** потребитель пробует различные марки, чтобы вызвать у себя некоторый интерес к покупке и избежать скуки. Процесс принятия решения сводится к выбору марки для покупки, но вовлеченность в покупку слабая. Данные одного из опросов свидетельствуют, что потребители, покупающие такие продукты, как приправу для салатов, картофельные чипсы или печенье, переходят от одной марки к другой, чтобы попробовать что-то новое. Такие потребители видят достаточно различий между марками приправы для салата или печенья, чтобы оправдать поиск информации относительно альтернатив и их оценку, но не считают это настолько важным, чтобы начать серьезно размышлять о покупке[9].

Инерция

Потребители, которые ищут разнообразия, рассматривают альтернативные марки и принимают решения, основываясь на минимальном объеме информации. В отличие от этого потребители, покупающие в силу **инерции**, считают покупку несущественной и постоянно выбирают одну и ту же марку товара без какой-либо обработки информации и оценки марок. А так как предметы, приобретаемые по инерции, покупают часто, неразумно тратить время и силы на принятие решения каждый раз, когда приходится совершать покупку. Потребитель, покупающий столовую соль, может остановиться на марке "Morton", потому что проще купить общепризнанный товар, чем каждый раз тратить время и усилия на рассмотрение альтернатив и принятие решения. В поиске другой марки не было бы никакой новизны.

Привычка и обучение

Степень вовлеченности – это один аспект классификации решений потребителей. Другой аспект – сложность процесса принятия решения. На рис. 8.2 проводится различие между принятием решения и привычкой. Различие главным образом сводится к тому, что при принятии решения оценивают марки и изыскивают информацию, а для покупки в силу привычки это не характерно. Поскольку о принятии решений уже говорилось в разделе о вовлеченности в покупку, рассмотрим покупку по привычке.

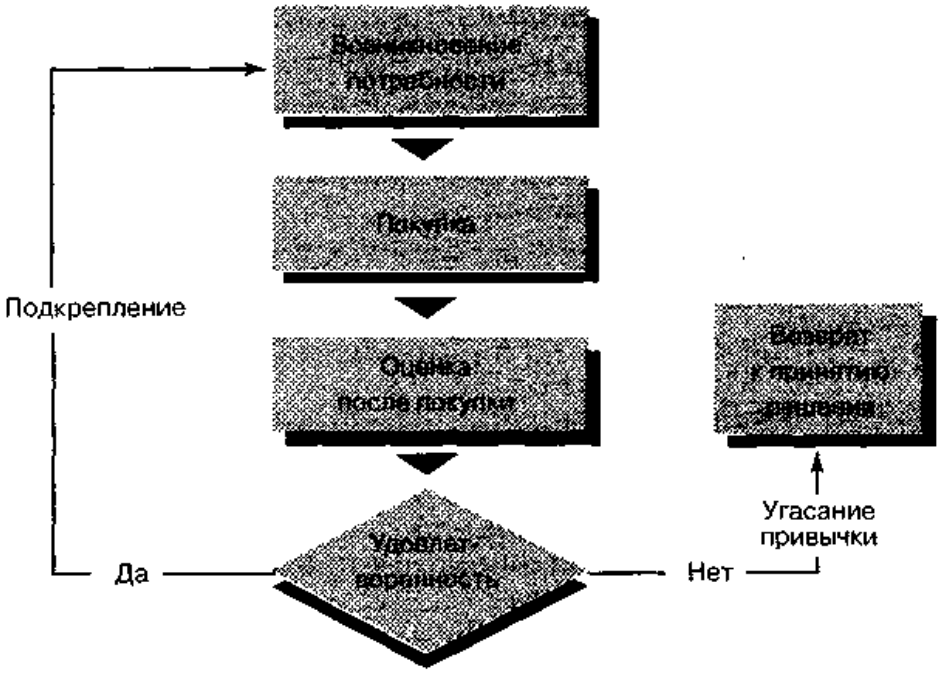
Привычка

Привычка – это повторяющееся поведение, которое приводит к ограничению или отсутствию поиска информации и оценки альтернатив. Привычка влечет за собой почти автоматическую реакцию при возникновении потребности, что обусловливает повторяющиеся покупки той же марки. Например, покупатель, у которого закончились таблетки, снижающие кислотность желудочного сока, покупает ту же марку, почти не раздумывая и не занимаясь поиском информации. Как видно из рис. 8.4, при покупке, происходящей по привычке, присутствуют лишь такие элементы, как возникновение потребности, покупка и оценка после покупки. Следовательно, привычка – это самый простой процесс покупки.

Как инерция, так и приверженность марке отнесены к привычке (рис. 8.2). В случае приверженности марке потребитель привязан к излюбленной марке и готов искать ее, если она в магазине отсутствует. При наличии же инерции приверженность и столь сильная привязанность к марке отсутствуют. Потребитель, не найдя эту марку товара в магазине, просто купит альтернативное изделие. Приверженность марке означает, что потребитель стремится оптимизировать свою удовлетворенность, инерция – что потребитель быстро соглашается приобрести подходящий заменитель.

Обучение

Как приверженность марке, так и инерция – это результат обучения потребителя. **Обучение** – это перемена в поведении, обусловленная опытом. По мере приобретения опыта покупки и потребления товаров потребители определяют марки товара, которые им нравятся или не нравятся, и особенности, которые они больше всего ценят в марках. Затем они изменяют поведение с учетом прошлого опыта. Учеба может привести к



Источник: Henry Assael, *Marketing Management, Strategy, and Action* (Boston, MA: Kent Publishing Co., 1986), p. 133.

Рис. 8.4. *Процесс покупки по привычке*

усилению, т. е. постоянной удовлетворенности маркой в результате повторного использования, что означает растущую вероятность повторной покупки. Но обучение может также закончиться **угасанием привычки или приверженности**, если ожидаемая удовлетворенность товаром не наступает. Угасание может наступить очень быстро, если прежняя марка не приносит удовлетворения. Из рис. 8.4 видно, что угасание привычки обусловливает процесс принятия решения, в ходе которого потребитель начинает оценивать другие марки. Так что не только процесс принятия решений может закончиться привычкой в случае удовлетворенности потребителя, но и привычка может закончиться принятием решений, если потребитель не удовлетворен.

Предположим, потребитель с юношеских лет покупал "Coca-Cola". Каждая покупка "Coke" *подкрепляла* его удовлетворенность маркой, поэтому теперь, когда ему нужен безалкогольный напиток, он автоматически вспоминает о "Coke". Допустим, что он купил "Coke" после изменения компанией рецептуры напитка. Потребителю не нравится новый вкус напитка – он слишком сладок. Наступает *угасание привычки*, так как ожидаемого удовлетворения не наступило. Теперь потребитель будет решать, какой напиток купить в следующий раз.

Компании часто используют теорию обучения, постоянно связывая в рекламе свою марку с определенным стимулом. Если это им удается, происходит обусловливание. **Обусловливание** – это связь между маркой и стимулом: увидев стимул, потребитель сразу же узнает марку. Удачным примером является самая длительная в истории рекламная кампания сигарет "Marlboro" с участием ковбоя. Независимо от того, считаете ли вы рекламу сигарет этичной или нет, общепризнано, что эта кампания была самой успешной за всю историю рекламы.

В середине 50-х гг. сигареты "Marlboro" пользовались небольшим успехом как престижная марка для умеренных курильщиков. Чтобы повысить успех марки, "Philip Morris" решила использовать образ ковбоя, который, по ее мнению, заинтересует заядлых курильщиков – мужчин. Постоянное использование образа ковбоя оказалось столь успешным, что обусловило у потребителей ассоциацию сигарет "Marlboro" с ковбоями. А так как ковбой – это символ мужества и уверенности в себе, многие мужчины-курильщики стали связывать этот символ с маркой сигарет. В результате, по скромным оценкам, чистая стоимость "Marlboro" в настоящее время составляет для "Philip Morris" миллиарды долларов.

Последствия процессов принятия решений для стратегий

Компании разрабатывают весьма различные стратегии в зависимости от типа процесса принятия решений, к которому, как они считают, прибегают потребители при выборе марки товара.

Привычка в отличие от принятия решения

Для товаров, покупаемых в силу привычки, необходимы другие стратегии рекламы, распределения и ценообразования, чем для товаров, приобретаемых на основе принятия решения. В последнем случае реклама должна подчеркивать свойства и особенности марки. Реклама автомобилей акцентирует внимание на потреблении бензина на милю пробега, наличии просторного салона и комфорте. В рекламе лекарств, получаемых без рецепта, подчеркивают быстрый эффект, отсутствие побочного действия и рекомендации врачей. В отличие от этого реклама товаров, покупаемых по привычке, направлена главным образом на то, чтобы напомнить потребителю о покупке и подкрепить полученное от нее удовлетворение. "Philip Morris" надо лишь показывать ковбоя "Marlboro" – никакого обращения к потребителям или фотографии товара не требуется, чтобы напомнить постоянным курильщикам этой марки о ее покупке.

Лидер рынка имеет явное преимущество, если речь идет о товаре, покупаемом по привычке, так как многие его потребители, вероятнее всего, верны марке. Следовательно, задача лидера рынка состоит в том, чтобы напоминать потребителям о марке и делать нужные заверения. Например, прежний лозунг "Это "Coke" напоминал о марке и заверял, что подлинной альтернативы "Coke" не существует. "Seven-Up" попыталась противостоять "Coca-Cola" и "Pepsi", рекламируя новое качество товара – отсутствие кофеина. Стратегия состояла в том, чтобы заставить покупателей, верных "Coke" и "Pepsi", отказаться от покупки по привычке и рассмотреть другую альтернативу.

Процесс покупки помогает также определить стратегии распределения. Марки, приобретаемые по привычке, должны быть легко доступны, поскольку их часто покупают. Поэтому необходима широкая распределительная сеть. "Hershey" – это классический пример товара, опирающегося на обширную распределительную систему. До 70-х гг. компания почти не рекламировала продукт, полагаясь для сохранения лидерства на рынке исключительно на наличие продукта почти в каждом продовольственном магазине США. Товары, приобретаемые в результате сложного процесса принятия решений, покупают менее часто. Нередко это технически сложные изделия, требующие помощи торгового работника и послепродажного обслуживания. Скорее всего потребители будут присма-

триваться к таким изделиям в ряде магазинов. В результате их распределение обычно осуществляют на избирательной основе.

Стратегии ценообразования также различны в зависимости от процесса покупки. Если товар покупают по привычке, наилучший способ для конкурента побудить приверженного марке покупателя попробовать что-либо другое – это предложить более выгодную цену, специальную распродажу или бесплатный образец. Такие стимулы менее действенны в случае сложного процесса принятия решений. Потребители едва ли захотят попробовать что-либо новое из-за временной скидки с цены.

Сильная и слабая вовлеченность

Стратегии маркетинга зависят также от степени вовлеченности потребителя в покупку. При слабой вовлеченности потребители будут меньше обращать внимания на рекламу. Поэтому в этом случае рекламные объявления должны иметь вид простого обращения и стремиться повысить уровень вовлеченности. Компания "Crest" связала обычный товар (зубную пасту) с фактором вовлеченности (предупреждение кариеса) путем добавки фтора. Реклама "Crest" пытается увеличить вовлеченность, связывая марку с интересующей потребителя проблемой сохранения моложавости.

Реклама товаров, обусловливающих высокую степень вовлеченности, должна в основном перечислять достоинства товара на основе информационного или эмоционального подхода. О достоинствах товара можно сообщать, воздействуя на эмоции, демонстрируя позитивные ощущения и эпизоды или пытаясь повысить мнение потребителя. Достоинства могут быть также переданы на основе информационного подхода, с прямым описанием характеристик товара.

Стратегии позиционирования товара, очевидно, также будут различными в зависимости от степени вовлеченности потребителя. При отсутствии вовлеченности потребители не ищут лучший вариант, а довольствуются приемлемым товаром. Их внимание скорее привлекут те товары, которые минимизируют проблемы, а не те, которые имеют максимум достоинств. Зубная паста "Crest" заняла ведущее положение скорее потому, что реклама обещала решить проблему кариеса, а не подчеркивала достоинства пасты (например, обеспечение белизны зубов).

Вовлеченные потребители не пожалеют времени и усилий, чтобы выбрать наилучший вариант, удовлетворяющий их потребности. В этих случаях товар следует позиционировать так, чтобы максимально представить его достоинства. "Kellogg" осознала, что можно повысить вовлеченность взрослых при покупке готовых завтраков, если позиционировать завтраки как удовлетворяющие потребность в здоровом и полезном питании.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ НАСТРОЙ ПОТРЕБИТЕЛЯ

Рассмотрим три основных фактора, воздействующих на поведение потребителей (см. рис. 8.1), – психологический настрой, индивидуальные характеристики и социальное окружение. Мы уже определили психологический настрой потребителя как его общее отношение к объекту. Психологический настрой формируется под влиянием потребностей потребителя, его восприятия марки или компании и отношения к марке или компании. Эти три фактора приведены на рис. 8.5.

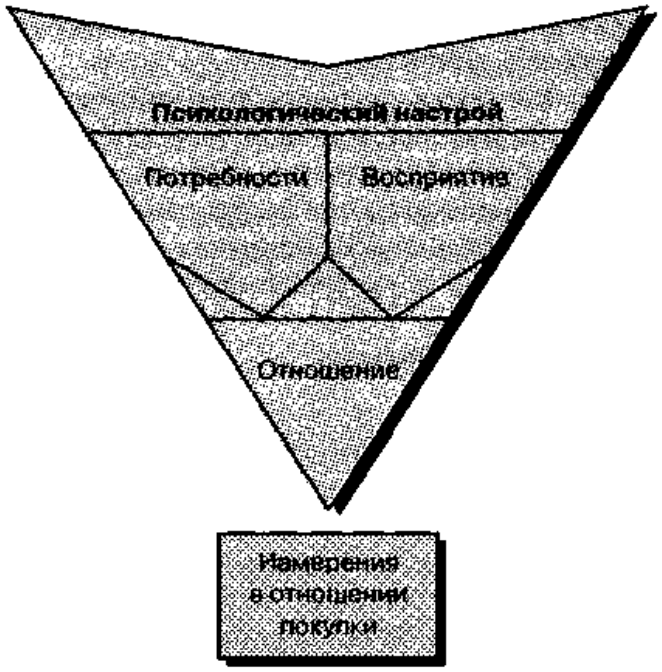


Рис. 8.5. *Психологический настрой потребителя*

Потребности

Потребности – это цели, которых потребитель желает добиться. Чтобы понять потребности, необходимо также понять мотивы. **Мотивы** – это глубинные силы, которые обусловливают поведение, соотнося его со стремлением к удовлетворению потребностей. Это мотор, который определяет действия потребителя для удовлетворения потребности. Обычными мотивами являются статус, экономия, любопытство, удовольствие и доминирование. Предположим, молодой менеджер заинтересован в повышении статуса и продвижении по службе. Эти мотивы могут трансформироваться в потребность приобрести стильный автомобиль, который друзья и соседи расценят как символ высокого статуса. Поэтому потребности и мотивы непосредственно влияют на критерии, которыми руководствуются потребители при оценке марок товара.

Abraham Maslow разработал теорию, основанную на *иерархии потребностей*[10]. Согласно этой теории, существует различный уровень потребностей – от более низкого до более высокого. Человек сначала удовлетворяет потребности более низкого уровня, прежде чем удовлетворять потребности следующего, более высокого уровня. После удовлетворения и этих потребностей человек переходит к следующему уровню и т. д. Maslow определил уровни потребностей – от низшего к высшему – таким образом:

1) физиологические (пища, кров, секс);
2) безопасность (защита, обеспечение);
3) социальные (принятие обществом, дружба);
4) "эго" (престиж, успех);
5) самореализация (самоосуществление).

Компании используют в рекламе все пять уровней:

- физиологические потребности – подчеркивая сексуальность, например, в рекламе белья и одежды;

- потребность в безопасности – например, рекламируя безопасные автомобили или охрану внешней среды;
- социальные потребности – демонстрируя признание обществом, которого добиваются, используя определенный сорт мыла или дезодоранта либо придерживаясь определенного стиля в одежде;
- потребности "эго" выражаются в соотнесении товара с успехом, например при покупке шикарного автомобиля или определенного сорта виски;
- самореализация выражается демонстрацией личных увлечений – занятий спортом или путешествиями.

Восприятие

Восприятие – это способ упорядочения или истолковывания потребителями информации об объектах, например марках товаров или компаниях. В то время как потребности и мотивы обусловливают определенные действия потребителя, восприятие помогает ему упорядочить информацию, чтобы действие стало возможным.

Потребители воспринимают информацию о маркетинге *избирательным образом*. **Избирательное восприятие** означает, что потребители могут воспринимать одну и ту же информацию по-разному в силу различных потребностей, мотивов и имеющегося опыта. Так, один потребитель под влиянием рекламы BMW может совершить пробную поездку и прийти к выводу, что автомобиль роскошен, отлично работает и заслуживает больших затрат. Другой потребитель под влиянием аналогичной рекламы может совершить пробную поездку на том же автомобиле и прийти к выводу, что цена завышена и продиктована лишь имиджем товара.

Избирательное восприятие включает в себя три элемента: воздействие, понимание и запоминание. Чтобы воспринять информацию, следует подвергнуться ее воздействию, ее надо понять и запомнить. Каждый из названных процессов избирателен.

- *Избирательное воздействие* означает, что люди склонны видеть или читать то, что в наибольшей степени соответствует их потребностям. Они также выбирают информацию, которая совпадает с их взглядами, питает их "эго" и соотносится с их образом жизни. Например, покупатели нового автомобиля скорее всего воспримут информацию, которая поддерживает их решение в выборе марки, и проигнорируют негативную информацию о ней.
- *Избирательное понимание* означает, что потребители склонны истолковывать информацию так, чтобы она согласовывалась с их психологическим настроем. Например, курильщик сигарет может игнорировать объявления о вреде курения или приуменьшать их значение. Согласиться с этим сообщением значило бы признать, что курение вредит его здоровью.
- *Избирательное запоминание* означает, что потребители запоминают информацию, которая более всего соответствует их потребностям и психологическому настрою. Тот, кто недавно купил BMW, может запомнить рекламную информацию, которая подкрепляет его решение о покупке. Точно так же заядлый курильщик скорее всего забудет рекламу, где говорится о вреде курения.

В процессе восприятия маркетинговой информации потребители формируют имиджи марок, магазинов и компаний. **Имидж** – это общее восприятие объекта на основе

информации и имеющегося опыта потребителя. О важности имиджа марки свидетельствует случай с "Coca-Cola", когда она попыталась изменить рецептуру основной марки. Компания провела "слепые" дегустации, при которых марки не назывались, а потребителям было предложено высказать свое отношение к новой рецептуре, старой рецептуре и "Pepsi". Дегустации, проведенные с участием 190 000 потребителей, выявили неизменное преимущество новой "Coke"[11]. Возмущение, вызванное изменением старой рецептуры, свидетельствует о действенности имиджа "Coca-Cola". Верность большинства потребителей марке определялась не ее вкусовыми качествами, а ее имиджем.

Отношение

Отношение – это тенденция потребителей оценивать объект благоприятным или неблагоприятным образом. Отношение включает в себя мыслительную составляющую (убеждения) и чувственную составляющую (оценки марок). **Убеждения о марке** – это характеристики, которые мы ей приписываем. **Оценка марки** – это позитивное или негативное отношение к ней.

Потребности и восприятие потребителей и обе составляющие отношения взаимодействуют, влияя на поведение покупателей (см. рис. 8.5). Упомянутый нами менеджер испытывает потребность в стильном, подчеркивающем его статус автомобиле. Под влиянием информации, которую он почерпнул из рекламы и устных отзывов, у него складывается убеждение, что у BMW стильный дизайн, роскошный салон, его высоко ценят друзья и коллеги. Под влиянием своих убеждений он делает вывод, что BMW может удовлетворить его потребность в автомобиле, подчеркивающем статус, у него складывается позитивная оценка автомобиля, и он решает купить его. На рис. 8.6 связь между потребностью и убеждениями, т. е. убеждением в том, что BMW способен удовлетворить потребности потребителя, является ключевой. Это убеждение явилось причиной позитивной оценки марки автомобиля и намерения ее купить.

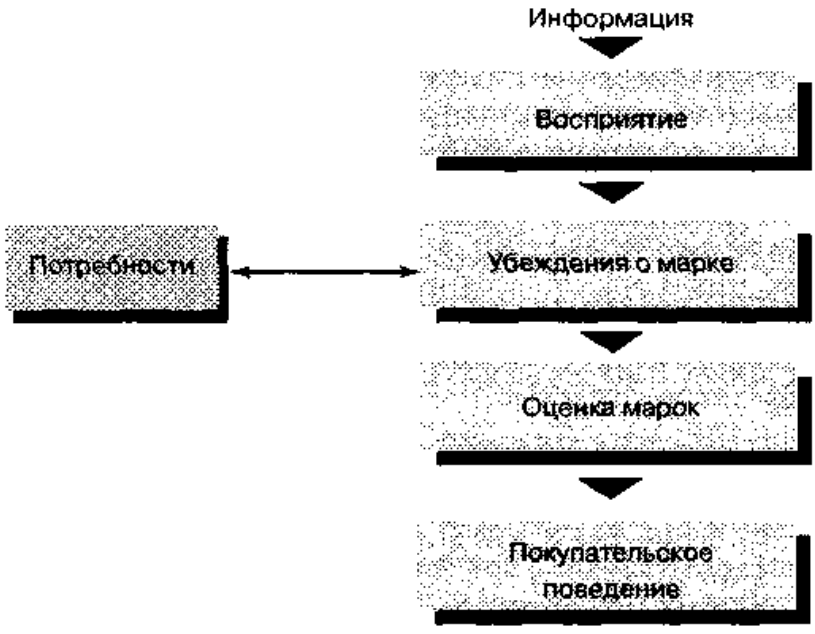


Рис. 8.6. *Влияние психологического настроя на поведение потребителей*

Стратегическое использование психологических характеристик потребителя

Компании пытаются воздействовать на психологические характеристики потребителя, выявляя его потребности и формируя имидж марки и отношение потребителя к ней.

Выявление потребностей

Компания способна получить конкурентное преимущество, выявив неудовлетворенные потребности потребителей. "Coca-Cola" выявила потребность в диетической "Cola", что предопределило успех "Diet Coke". Компания "Pepsi" выявила потребность в более питательном напитке noncola ("не кола") среди взрослых и создала рынок напитков "Slice" на основе соков.

Потребности потребителей – это самая важная основа для установления целевых сегментов. Выявив потребность в питательных утренних завтраках, "Kellogg" определила широкий сегмент взрослых, заботящихся о своем здоровье. Но такое определение рынка было слишком широким для использования в целях позиционирования конкретных марок и рекламы. Как мы видели в главе 1, "Kellogg" выявила более конкретные сегменты рынка, например сегмент потребителей, предпочитающих продукты с низким содержанием холестерина, сегмент потребителей, поддерживающих свою физическую форму, сегмент потребителей, предпочитающих низкокалорийную пищу. После выявления потребностей рынка "Kellogg" ориентировала стратегии разработки товаров, рекламы и упаковки на эти сегменты.

Формирование имиджа марки

С помощью рекламы компании пытаются повлиять на формирование имиджа марки у потребителя, позиционируя товар таким образом, чтобы подчеркнуть его требуемые достоинства. "Kellogg" позиционирует "All-Bran", подчеркивая высокое содержание в нем клетчатки, а в другом готовом завтраке "Just Right" – наличие натуральных ингредиентов. Компании удалось сформировать у ассортимента готовых завтраков для взрослых имидж питательных и способствующих здоровью продуктов.

Важный вопрос для компании состоит в том, когда следует менять имидж марки, т. е. когда марку следует перепозиционировать. Компания "Philip Morris" перепозиционировала пиво "Miller High Life" после того, как в начале 70-х гг. купила "Miller Brewing". "High Life" ранее позиционировалось как "шампанское среди бутылочного пива" с целью внушить имидж пива высокого качества случайным потребителям этого напитка, готовым заплатить за него высокую цену. "Philip Morris" изменила его имидж, представив это пиво как более крепкий напиток для массового рынка и проведя рекламную кампанию с демонстрацией "синих воротничков", распивающих пиво. Рекламная кампания обеспечила "High Life" второе место по продажам среди марок пива.

Попытка изменить имидж марки иногда сопровождается неприятностями для фирмы. Компания "Cadillac" в 70-е гг., после энергетического кризиса, стала выпускать автомобили меньших размеров с целью уменьшить расход бензина. Однако автомобиль "Cadillac" меньших размеров не соответствовал имиджу марки на основном рынке этой фирмы. Как заметил директор по маркетингу фирмы "Cadillac", "вы формируете образ в течение 83 лет, и изменить его трудно"[12]. Многие покупатели – приверженцы фирмы хотели иметь более крупные и роскошные автомобили, даже если они требовали боль-

шого расхода бензина. В результате продажи стали сокращаться, и "Cadillac" лишилась почти четверти своей доли на рынке автомобилей "люкс". Чтобы вернуть утерянные позиции, компания стала снова выпускать машины прежних размеров.

Формирование отношения к марке

Компании разрабатывают стратегии с целью либо укрепить отношение к марке (адаптивная стратегия), либо изменить его. "Kellogg" укрепила позитивное отношение к своему ассортименту завтраков, выпустив дополнительные более питательные марки. "Philip Morris" удалось изменить отношение к "High Life", связав имидж марки с заядлыми любителями пива.

Компании часто прибегают к адаптивной стратегии, предлагая расширение ассортимента добившейся успеха марки. Решение предложить "Diet Coke" основывалось на позитивных ассоциациях потребителей, связанных с "Coca-Cola". Компания не хотела использовать наименование "Coca-Cola" для других марок, опасаясь, что это ослабит позиции основной марки компании. Решение предложить "Diet Coke", а затем "Cherry Coke" отражало перемену в политике руководства. Успех "Diet Coke" подтвердил, что положительное отношение к одному товару можно успешно распространить и на другие товары.

Компании, выпускающие косметические товары, например "Brut", "Ralph Lauren", "Lancôme" и "Clinique", должны были изменить стратегию, чтобы преодолеть нежелание мужчин пользоваться предметами ухода за кожей. Их задачей, по словам одного руководителя, было убедить мужчин, что "в уходе за кожей нет ничего зазорного. Ваше лицо – это ваша визитная карточка"[13].

ХАРАКТЕРИСТИКИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Следующая группа факторов, влияющих на покупательское поведение (см. рис. 8.1), – это индивидуальные характеристики потребителя. В то время как психологический настрой потребителя характеризует потребности, восприятие и отношение к определенным маркам, индивидуальные характеристики потребителя, например возраст или профессия, не соотносятся с определенной маркой товара. Тем не менее возраст или профессия могут иметь столь же важное значение при принятии решения о покупке, как восприятие и отношение.

Чтобы лучше понять потребителей, компании изучают три вида характеристик: демографические факторы, образ жизни и (в меньшей степени) личностные особенности.

Демографические факторы

В главе 4 мы охарактеризовали демографические факторы как объективные характеристики потребителя и выделили основные демографические тенденции: увеличение количества работающих женщин, рост числа одиноких и пожилых людей. Компании изучают также более конкретные данные о демографических особенностях нынешних и потенциальных покупателей их марок. В этих случаях демографические характеристики используются для сегментации рынков, выделения целевых групп для новых товаров и выбора средств рекламы для таких сегментов.

Сегментация рынка

Компании используют демографические особенности для определения сегментов рынка. "Kellogg" предлагает большинство готовых завтраков, учитывая возраст потребителей: сладкие изделия – для детей, завтраки для поддержания физической формы, например "Nutri Grain" – для молодых людей, "All Bran" – для более пожилых людей, озабоченных своим здоровьем. "Avon" сегментирует рынок с учетом уровня доходов и занятий потребителей: более дорогая парфюмерия рассчитана на состоятельных работающих женщин, а традиционный ассортимент косметики – на женщин со средними и низкими доходами.

Выявление целевых групп для новых товаров

Демографические факторы используются и с целью выявления целевых групп как для новых, так и существующих товаров. В 70-е гг. "General Foods" предложила концепцию нового продукта – низкокалорийного завтрака, являющегося заменителем бекона. Исследования показали, что покупать продукт будут представители двух демографических групп: бедные пожилые и состоятельные молодые люди. Пожилые потребители больше ценили низкое содержание холестерина в продукте и его пользу для здоровья, а более молодые потребители – низкую калорийность и питательность. Такая ситуация может потребовать проведения двух рекламных кампаний для одного продукта или производства двух разных продуктов, рассчитанных на каждый сегмент.

Выбор средств массовой информации

Демографические характеристики служат также ориентиром при выборе средств рекламы. После выявления демографических особенностей сегмента компании стараются выбрать средство рекламы, на которое этот сегмент скорее всего обратит внимание. Например, когда "Lee" предложила "Shawnee" – ассортимент обычных и вельветовых джинсов, ориентированных на следящих за модой подростков от 14 до 19 лет, – комплекс выбранных средств рекламы диктовался демографическими характеристиками сегмента. "Lee" организовала рекламу нового ассортимента на MTV – музыкальном телеканале, а также в журналах "Glamour", "Seventeen" и "Young Miss" для девушек и "Sport" и "Rolling Stone" – для юношей.

Образ жизни

В главе 4 мы определили образ жизни как виды деятельности, интересы и мнения потребителей. Деятельность может быть связана с работой, общественными событиями, развлечениями и кругом общения. Интересы могут быть сосредоточены на семье, отдыхе, моде, питании. Мнения могут затрагивать работу человека и его личные достижения.

Для образа жизни не существует таких стандартных показателей, как для демографии. Осознание образа жизни определяет сущность и потенциальное позиционирование товара. Компания, позиционирующая моющее средство, может выделить сегменты потребителей, тяготящихся домашней работой, домохозяек и потребителей, подчеркивающих личный успех, так как их образ жизни может определять отношение к моющим средствам. Компания, определяющая сегменты для ассортимента парфюмерных

изделий, может разработать различное позиционирование – для тех, кто потворствует своим желаниям, для социально активных или эгоцентричных людей.

Как и демография, образ жизни позволяет выявить общие тенденции, например изменение ролей мужчин и женщин в семье и большее внимание физической форме и здоровому питанию, о чем говорилось в главе 4. Информацию об образе жизни используют также при разработке стратегий для отдельных марок, в частности для сегментации рынка, позиционирования товара и выбора рекламных средств.

Сегментация рынка

Наиболее широко используемой основой для сегментации потребителей с учетом их образа жизни является программа VALS (ценности и образ жизни). В главе 4 упоминалось, что в рамках VALS выделено восемь групп американских потребителей в зависимости от их образа жизни, ценностей и интересов. Вначале потребителей разделяют на ориентированных вовне, т. е. движимых преимущественно взаимоотношениями с другими людьми, и на движимых в большей степени внутренними потребностями. Затем потребителей разделяют на располагающих большими и располагающих меньшими экономическими ресурсами.

Одно из рекламных агентств, которое стремилось получить заказ у "Avon", указало на то, что "высоколобая" реклама "Avon" под лозунгом "Искусство и наука красоты" была в основном рассчитана на движимую внутренними потребностями группу потребителей, которых называют "*реализаторами*" (потребители, которые стремятся к достижению высокого статуса, самоосуществлению и самовыражению). По мнению же агентства, целевым сегментом "Avon" должны стать потребители с меньшими доходами и с большей ориентацией вовне, которых называют "*борцами*". Например, реклама "Avon", демонстрирующая, как сверхмодная фотомодель, рассматривает косметику внутри геометрических фигур, малопонятна этой второй группе[15].

Когда "Avon" заказала рекламу этому агентству, в новых рекламных объявлениях, рассчитанных на группу ориентированных вовне потребителей, фигурировали обычные девушки – такие же, как живущие по соседству, – они ели мороженое, загорали или бегали трусцой, а лозунг гласил: "Посмотрите, как хорошо вы теперь выглядите". В настоящее время "Avon" ориентируется на ту же целевую группу, используя лозунг: "Они всячески стараются изменить вашу внешность. Но в кого они хотят вас превратить?" Эта реклама означает более решительный отход "Avon" от прежней кампании под девизом "Искусство и наука красоты" и ориентацию на "обычных" женщин, которые оценивают себя более реалистично.

Позиционирование товара

Группировки VALS были использованы не только для сегментации рынков, но и для позиционирования товаров на рынке. Компания "MasterCard International" пришла к выводу, что реклама "American Express" под лозунгом "Не выходите из дома без карточки" ориентирована на группу "*достигающих цели*" – лиц с высокими доходами, желающих добиться высокого статуса – и основана на идее о том, что люди будут неодобрительно отзываться о тех, кто не имеет карточки "American Express". Компания решила дистанцироваться от "American Express" и обратиться к более эгоцентричной и независимой группе "реализаторов". Знаменитости вроде Robert Duvall и Angela Lansbury подчеркивали индивидуализм с помощью лозунгов "Ловите возможности". "Жизнь слишком коротка, чтобы стремиться произвести впечатление на других людей, – говорит

Angela Lansbury в одном рекламном объявлении. – Не говорите мне о впечатлении. Дайте мне возможность"[16].

Тот факт, что все больше потребителей относятся к категории эгоцентристов, способствовал успеху стратегии позиционирования "MasterCard". Один из руководителей "MasterCard", который был инициатором этой рекламной кампании, обосновал ее следующим образом: "Потребитель хочет, чтобы в нем видели личность, способную на собственный выбор. Смысл и свобода пришли на смену стилю и статусу"[17].

Выбор средств массовой информации

Характеристики образа жизни можно использовать и для выбора средств рекламы. Национальная федерация производителей индеек стремилась увеличить потребление мяса индеек, обращаясь к различным группам VALS и используя разные средства массовой информации. Федерация обращалась к "борцам" – группе лиц с низкими доходами, испытывающих трудности, рекламируя более дешевые части индейки в журнале "True Confessions", читателями которого являются в основном бедные и пожилые потребители. Части индейки, которые традиционно используются для приготовления праздничных обедов, рекламировались в журнале "Better Homes and Gardens", который пользуется популярностью в основном у более состоятельных покупателей. Наконец, наиболее дорогие части индейки рекламировались в расчете на наиболее зажиточных эгоцентричных потребителей – "реализаторов" в таких журналах, как "Food and Wine" и "Gourmet".

Личностные факторы

Личностные факторы – это особенности, характеризующие постоянные, устойчивые формы поведения. Например, требовательность, агрессивность или покорность отражают глубоко укоренившиеся наклонности, которые сформировались в детстве.

Когда исследователи впервые стали изучать поведение потребителей, они обратились к существующим теориям личности, чтобы лучше объяснить мотивы потребителей. Первая среди таких теорий – **психоаналитическая теория Фрейда** – подчеркивает подсознательный характер личности как результат конфликтов в детстве. Теории Фрейда применили к маркетингу, обращая внимание на подсознательные мотивы покупки определенных товаров. Подсознательные мотивы крайне трудно выяснить путем непосредственного опроса потребителей, поэтому исследователи предложили два метода, основанные на теории психоанализа: углубленные интервью и проективные методы. Оба метода были рассмотрены в предыдущей главе под заголовком "Качественное исследование". В связи с тем, что речь идет о способах выявления подсознательных мотивов, применение теории психоанализа к маркетингу именуют *мотивационным исследованием*.

Другая теория личности, применяемая в маркетинге, – **теория собственного "я" (или собственного имиджа)** исходит из того, что люди имеют представление о себе, основанное на том, кем, по их мнению, они являются (*фактическое "я"*) и кем они хотели бы быть (*идеальное "я"*). Эту теорию применяли в маркетинге двояким образом. Во-первых, потребители склонны покупать товары, которые подкрепляют их мнение о собственном "я" и сходны с ним. Исследования подтвердили, что потребители покупают марки пива, мыла, зубной пасты и автомобилей, которые они считают наиболее подходящими для себя[19]. Теория собственного "я" способна также объяснить, почему компания

"McDonald's" более популярна, чем "Burger King". Рекламное агентство пришло к выводу, что, по мнению многих людей, компания "McDonald's" проявляет большее дружелюбие и более близка им. Такие уловки, как "Ronald McDonald" и устройство детских площадок, усиливают это впечатление. В отличие от этого компания "Burger King" производит впечатление агрессивной, грубой и дистанцировавшейся от людей[19].

Второй способ использования теории собственного "я" в маркетинге – различие реального и идеального имиджа потребителя. Чем больше разрыв между ними, тем значительнее неудовлетворенность собой. Такая неудовлетворенность может стать стимулом для приобретения товаров, которые повышают степень самоуважения. Компании стремятся представить идеализированное "я" в рекламе парфюмерии или одежды, с тем чтобы улучшить имидж покупателя. Таким образом они внушают ему, что чем лучше он выглядит, тем лучшего мнения он будет о себе.

Обе теории – психоанализа и собственного "я" – лишены эмпирических показателей. Пытаясь привнести эмпирические оценки в теорию личности, исследователи применили к маркетингу также теорию черт характера. **Теория черт характера** гласит, что личность состоит из совокупности поддающихся измерению черт, которые характеризуют общую предрасположенность к определенной реакции, например к агрессивности, общительности, доминированию или уравновешенности. Такие черты людей иногда использовали для определения сегментов рынка. Исследование, проведенное крупной компанией страхования жизни, выявило целевой сегмент в виде "склонных к доминированию людей, которым нравится контролировать ситуации, в которых они очутились. Они склонны полагаться на себя и станут прислушиваться к советам специалистов лишь в том случае, если они отвечают критериям точности и надежности"[20].

Реклама страхования жизни, адресованная этому сегменту, должна опираться на информацию. Эмоциональный подход, например страх оставить семью без средств, при этом едва ли будет эффективен, ибо люди этой категории гордятся своим умением контролировать будущее и скорее всего предусмотрели финансовую безопасность семьи. Представители этого сегмента хотят получить информацию, как надежнее обеспечить будущее, и их не следует убеждать в том, что страхование жизни – это хорошая идея.

При выработке стратегий маркетинга особенности личности не использовались так же широко, как демографические факторы и образ жизни, главным образом в силу сложности этого фактора и трудности применения к стратегии маркетинга. Однако приведенные выше примеры свидетельствуют о том, что особенности личности могут обусловить лучшее понимание поведения потребителей.

ВНЕШНИЕ ВОЗДЕЙСТВИЯ

Последняя совокупность факторов, воздействующих на поведение потребителей (см. рис. 8.1), – это социальная и культурная среда. К этим факторам относятся и общие культурные влияния, исходящие от общества, в котором живет потребитель, и более специфические влияния – общественного класса, к которому он относится, и его семьи. На рис. 8.7 все эти факторы представлены в виде перевернутой пирамиды, причем те из них, которые оказывают самое широкое воздействие – культура (включая кросскультурные и субкультурные влияния) и общественные классы, – расположены наверху пирамиды, а те, которые оказывают более непосредственные воздействия (референтные группы и семья), – внизу.

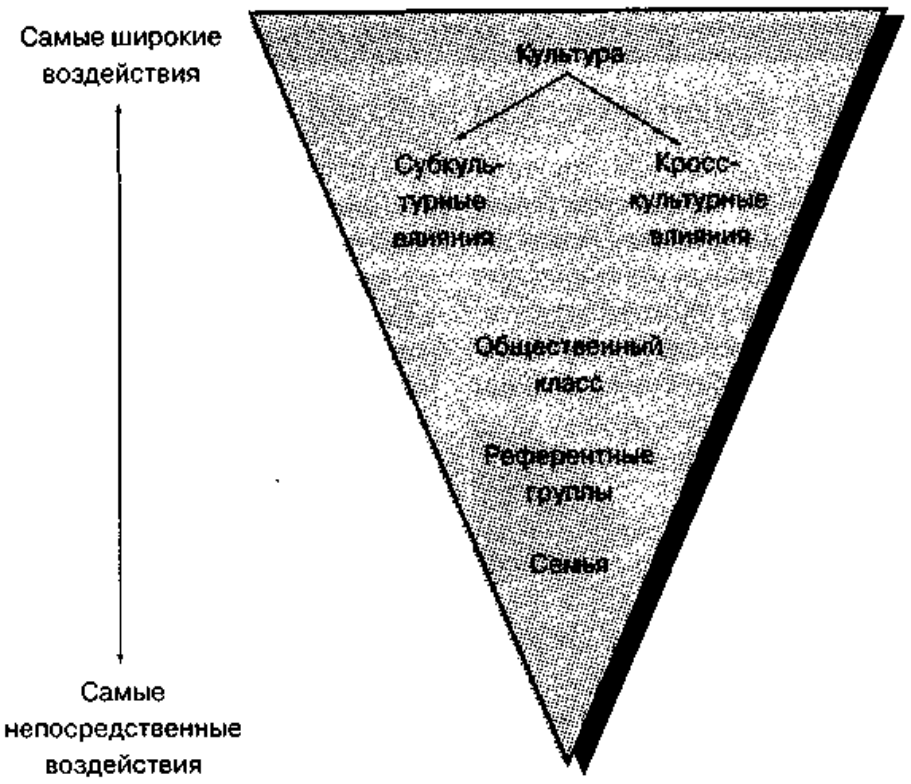


Рис. 8.7. *Внешняя среда потребителя*

Культура

Культура – это широко признанные нормы и ценности, которые усвоены обществом и обусловливают общие нормы поведения. Общие нормы поведения в американском обществе часто находят проявление в том, какие товары приобретают потребители и какое значение они придают этим товарам. То, что овсяные хлопья являются традиционным завтраком для детей, специфично для американской культуры и, возможно, отражает стремление плотно завтракать, которое восходит ко временам первых переселенцев.

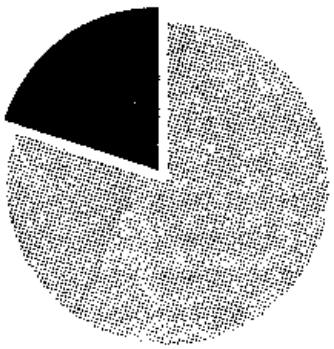
Три американские культурные ценности, которые обусловливают стратегии маркетинга, – это индивидуализм, материализм и моложавость. *Индивидуализм* проявляется в поиске одежды или мебели, соответствующей личности владельца. Как уже упоминалось, мы часто приобретаем важные товары, соответствующие нашему собственному имиджу, а это нередко является проявлением индивидуализма, характерного для американского общества.

Другая доминирующая ценность в американской культуре – *материализм*. Традиционный материализм пошел на убыль в 60-е и 70-е гг., после вьетнамской войны и Уотергейта, когда многие американцы стали более скептически относиться к бизнесу и правительству. Однако ряд ежегодных опросов первокурсников колледжей, организованных Американским советом образования, выявил тенденцию к усилению материализма в начале 70-х гг. По данным опроса 1987 г., более $^3/_4$ опрошенных студентов считают финансовое благополучие важной целью, – это самое большое количество лиц, давших подобный ответ, за все время проведения опросов. Те же, кто отдал предпочтение выработке содержательной жизненной философии, составили наименьшую долю за все время проведения опросов[21].

ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

"Coca-Cola" ориентируется на глобальный молодежный рынок

Противовесом кросс-культурным ценностям являются глобальные потребительские ценности, т. е. ценности, которые перешагнули границы стран и влияют на поведение потребителей во всем мире. Такие глобальные влияния благоприятны для компаний, поскольку позволяют использовать стандартизованные товары и рекламные стратегии в разных странах и пожинать преимущества экономии от масштабов деятельности. В результате компании стремятся к выпуску *всемирных марок*, т. е. марок, способных воплотить универсальные ценности.



Одним из первых пропагандистов всемирных марок стала "Coca-Cola". Компания приступила к продажам вне США в 20-е гг., но подлинный ее подъем начался лишь после второй мировой войны. Политика "Coca-Cola" заключалась в следовании за американскими войсками в Европе и Тихоокеанском бассейне, чтобы каждый солдат имел доступ к "Coke". Однако марка стала известна и гражданским лицам, которые ее одобрили. "Coca-Cola" решила сохранить инфраструктуру, созданную для войск США за рубежом, и после войны – предприятия для розлива, торговые точки и систему распределения.

Международная инфраструктура "Coca-Cola" соответствует и изменениям, происшедшим в 80-е гг. Единые средства связи и более частые путешествия способствовали формированию более общих потребительских ценностей в различных странах и увеличили международные возможности "Coca-Cola". Наиболее очевидно это проявилось на молодежном рынке. Мо-

Еще одна ценность, которой придают большое значение в американском обществе, – это *моложавость*. Дезодоранты и косметику обычно рекламируют молодые люди, хотя эти товары адресованы и лицам среднего возраста. Реклама, рассчитанная на потребителей более зрелого возраста, также подчеркивает значение моложавости. В этой рекламе фигурируют люди старше 50 лет, но подчеркиваются их моложавость и жизненная сила.

Кросс-культурные влияния

Кросс-культурные влияния – это различия в культурных ценностях отдельных стран. Как упоминалось в главе 5, зарубежный маркетинг приобретает все большее значение для американского бизнеса. Американские менеджеры, работающие в других странах, не могут исходить из того, что ценности американских потребителей имеют всеобщий характер. Традиционные американские ценности, в частности материализм, далеко не характерны для многих азиатских стран, где повседневное поведение может определяться пониманием индивидуумом своего места в обществе. Точно так же чрезмерный индивидуализм, присущий большинству американцев, непонятен японцам, которые воспитаны в традициях уважения к группе и подавления собственной индивидуальнос-

ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

лодежь менее всего привязана к местным обычаям и традициям прошлого. Она скорее станет носить джинсы, слушать рок-музыку и посещать предприятия быстрого питания, чем их старшие братья и сестры.

В результате маркетинг всемирных марок на глобальном молодежном рынке открыл перед "Coca-Cola" исключительные возможности. Теперь она могла использовать в рекламе один лозунг, адресуясь к молодежи во всемирном масштабе. Например, в конце 80-х гг. в рамках всемирной кампании "Генеральная ассамблея" молодежь мира пела гимн "Coke" единым хором.

Но "Coca-Cola" осознает, что реклама не может быть полностью стандартизована. Необходимы варианты, отражающие различия в языке, культуре и видах деятельности. Так, главной фигурой рекламной кампании "Генеральная ассамблея", проводившейся в различных странах, стал юноша – житель той страны, где проходила кампания. Аналогичным образом в другой рекламной кампании фигурировал мальчик, предлагающий напиток "Coke" известным спортсменам: в США – Joe Greene – звезде американского футбола, а в других странах – местным футбольным знаменитостям, поскольку футбол является интернациональным видом спорта.

Молодежный рынок во всемирном масштабе, вероятно, станет более однородным, а "Coca-Cola" будет действовать на нем, используя универсальный лозунг, обращенный к покупателям.

Вопросы: Почему ценности молодежного рынка становятся более сходными во всемирном масштабе? Занимает ли "Coca-Cola" удобную позицию для того, чтобы воспользоваться глобальным молодежным рынком? Приведите обоснования своего ответа.

Источник: "The First Global Generation", *Adweek's Marketing Week*, February 6, 1989, p. 18; and "Coke's Intensified Attack Abroad", *New York Times*, March 14, 1988, p. D 1.

ти. Культ молодости, характерный для западной культуры, едва ли поддерживается в других регионах мира, где больше чтят пожилых людей.

Учитывая подобные различия, американские менеджеры, работающие за рубежом, должны понять местные культурные нормы и адаптироваться к ним. Как уже отмечалось, компания "Gerber", попытавшись выйти на бразильский рынок с консервированным детским питанием, потерпела неудачу, так как местные женщины считают своим долгом самостоятельно готовить пищу для своих младенцев. Аналогичным образом "Singer Company" пришла к выводу, что ее преобладающая форма продвижения товаров – демонстрационные залы для женщин – во многих мусульманских странах не эффективна, так как женщинам не разрешают выходить из дома и посещать курсы шитья в центрах "Singer". Лишь после того как мужчины, посетив эти курсы, убедились в их пользе, они разрешили своим женам присутствовать на занятиях[22].

Американские компании, учитывающие кросс-культурные различия, обычно добиваются успеха. Когда "General Foods" попыталась предложить "Tang" – растворимый безалкогольный напиток – в качестве заменителя апельсинового сока, она поначалу потерпела неудачу, не приняв во внимание различия во вкусах и обычаях жителей отдельных стран: немцам не понравилось наименование, англичанам – вкус, французы не пьют апель-

синовый сок за завтраком. После этого компания изменила наименование напитка на "Seefrisch" для Германии, вкус напитка на более терпкий – для Великобритании и стала рекламировать "Tang" в качестве напитка в течение всего дня во Франции[23].

Субкультурные влияния

В главе 4 мы определили субкультуры как группы людей, имеющих некоторые общие ценности, отличные от ценностей общества в целом. Мы также отметили растущее внимание, которое компании уделяют трем крупнейшим субкультурам в США: афро-американцам, испано-американцам и азиато-американцам.

Афро-американцы

Афро-американцы отличаются от других потребителей бóльшим расходованием денег на косметику, предметы туалета и одежду. Так как афро-американцы, как правило, имеют более низкие доходы, доля названных товарных групп в их расходах относительно выше. Из-за более высокой доли расходов на предметы первой необходимости может показаться, что афро-американцы тратят значительно меньше на предметы роскоши. Но это означало бы игнорирование растущего среднего класса в этой группе. По данным одного из опросов, доля афро-американцев, имеющих компакт-диски и автоответчики, значительно выше, чем доля белых, и они более охотно покупают автомобили, мебель и видеомагнитофоны[24].

Компании применили два метода рекламы, адресованной афро-американцам: 1) использование афро-американских моделей для лучшего восприятия рекламы; 2) использование той же рекламы, что и для белых, но размещение ее в средствах массовой информации, рассчитанных на афро-американцев.

Испано-американцы

Как отмечалось в главе 4, испано-американцы представляют собой специфическую субкультуру, так как они во многом избежали ассимиляции языка и обычаев в американском обществе. В своих семьях они предпочитают разговаривать по-испански и склонны придерживаться собственной культуры, ибо многие из них – это недавние иммигранты.

Компании обычно избегали сегментировать испанский рынок из-за небольших выделяемых для него сумм, а также из-за различий в языке и обычаях некоторых испанских групп. Кубинцы, живущие преимущественно во Флориде, пуэрториканцы, живущие главным образом в Нью-Йорке, и мексиканцы, живущие на юго-западе США, характеризуются существенными различиями в обычаях и языке.

Компании, обращаясь к испанскому рынку, применили те же два подхода в рекламе, что и для афро-американцев: один – использование той же рекламы, что и в английском варианте, но с переводом на испанский язык; другой – адаптация рекламы к специфическим ценностям испанского рынка. В качестве примера первого подхода – использование "Pepsi-Cola" той же рекламной кампании "Поколение "Pepsi", что и для всего рынка. Фирма"Polaroid", напротив, ориентировала рекламу фотокамеры "Spectra" конкретно на рынок испано-американцев, демонстрируя, как мужчина фотографирует жену и новорожденного младенца, и подчеркивая эмоциональный момент. В рекламе же, рассчитанной на рынок в целом, "Polaroid" концентрирует внимание в основном на фотоаппарате и его особенностях.

Азиато-американцы

Азиато-американцы – это меньшинство, наиболее образованное и зажиточное. Азиато-американцы отличаются еще бóльшим разнообразием, нежели испано-американцы и афро-американцы. Крупнейшие группы – китайцы, филиппинцы, японцы, вьетнамцы и корейцы. Большинство из них проживают в Калифорнии, Нью-Йорке и на Гавайях.

Лишь немногие компании адресуют свои рекламные стратегии рынку азиато-американцев из-за его небольших размеров и фрагментации. Однако некоторые компании начинают ориентироваться на азиато-американцев, потому что они молоды и более зажиточны. "Metropolitan Life" адресовала рекламу этой группе, подчеркивая роль страхования при планировании будущего и гарантии учебы ребенка. Фирма учитывает значение, которое азиато-американцы придают образованию как средству подняться по социальной лестнице.

Общественный класс

Общественные классы – это широкие группы потребителей с соответствующей степенью престижа и власти в обществе. В нашем обществе престиж и власть зависят от дохода человека, его занятия и образования. Вообще говоря, названные критерии характеризуют "имущих" и "неимущих". Наиболее распространено деление на высший, верхний средний, низший средний и низший классы.

Принадлежность к общественному классу влияет на характер покупок. Представители высшего класса – элита общества и менеджеры высокого уровня – склонны покупать одежду консервативного стиля и избегать показных покупок. Верхний средний класс – специалисты, менеджеры и некоторые владельцы малых предприятий – ориентирован на карьеру и подчеркивает достигнутый образовательный уровень. Его представители, делая покупки, обращают внимание на качество и ценность товара и скорее склонны к сопоставлению. Потребители из числа низшего среднего класса – служащие и хорошо оплачиваемые "синие воротнички" – в большей степени ориентированы на домашний очаг и семью и делают покупки исходя из соображений конформизма и респектабельности. Низший класс состоит из низкооплачиваемых "синих воротничков" и неквалифицированных рабочих.

Фирмы учитывают классовые различия при разработке рекламных кампаний. Тему власти и доминирования использовали в рекламе, рассчитанной на различные классы. Так, потребители из числа рабочих (низший средний и низший классы) хотят избежать повседневной рутины. Свое стремление к власти они выражают, покупая более мощные автомобили[25]. "Сила и страсть" в рекламе "Cherokee Jeep" является выражением свободы и независимости в понимании этих покупателей.

В отличие от них покупатели из числа специалистов и менеджеров (высший и верхний средний классы) ассоциируют потребность во власти с продвижением по служебной лестнице. Реклама "Macintosh" также содержит тему власти. Но в этом случае речь идет о "власти быть первым" в своем деле. В то время как власть применительно к "Cherokee" – это возможность избежать работы, во втором случае она означает успех в работе.

Референтные группы

На потребителей воздействуют также **референтные группы**, т. е. группы, которые служат для человека образцом при определении потребностей и формировании мнений.

Решая, какие товары следует купить, потребитель обычно больше полагается на мнение референтной группы, чем на информацию, полученную из рекламы или от торговых работников. Рекламодатели крайне заинтересованы в том, чтобы сообщить только позитивную информацию о марке, но о референтной группе этого не скажешь.

Наиболее важной референтной группой являются близкое окружение человека (друзья, соседи, коллеги по работе) и его семья. Компании часто используют эти группы в рекламе. В рекламе таких разных напитков, как "Hawaiian Punch", пиво "Lowenbrau" и херес "Dry Sack", фигурируют друзья, распивающие напитки в непринужденной обстановке. Рестораны предприятий быстрого обслуживания, такие, как "McDonald's" и "Burger King", обычно используют в рекламе семейную обстановку.

Референтные группы оказывают на потребителей влияние трояко рода: информационное, сопоставительное и нормативное. **Информационное влияние** означает, что группа является источником достоверной информации о марках и компаниях. **Сопоставительное влияние** означает, что группа предоставляет потребителям нечто, с чем они могут сравнивать свои убеждения, отношение и поведение. Чем больше мнение потребителя сходно с мнением референтной группы, тем сильнее сопоставительное влияние группы. **Нормативное влияние** означает, что группа убеждает своих членов следовать ее нормам. Иногда, чтобы добиться соблюдения норм, группы применяют поощрения и наказания. Семья может вознаградить ребенка похвалой или наказать его; социальная группа может вознаградить своих членов, похвалив их одежду или поведение, либо наказать их, игнорируя их слова и действия.

Чтобы использовать важную роль референтных групп, компании пытаются применять в рекламе все три формы влияния. Компании пытаются оказывать информационное воздействие, привлекая специалистов для ознакомления потребителей с особенностями и характеристиками товаров. Такие свидетельства воспринимаются лишь в той мере, в какой данное лицо считается специалистом в своей области. Так, информация Julius "Dr. J" Erving, звезды баскетбола, о присыпке для ног "Dr. Scholl's", очевидно, будет признана достоверной.

Компании стремятся оказывать сопоставительное влияние, демонстрируя "типичного потребителя", чтобы убедить покупателей в том, что люди, подобные им, выбрали именно рекламируемые продукты для удовлетворения своих потребностей. Примером может служить реклама корпоративной карточки "American Express": типичный владелец малого предприятия высказывается в пользу карточки.

Нормативное влияние достигается путем демонстрации общественного одобрения со стороны членов группы. Благодарность друзей за угощение хорошим хересом или комфортную поездку на автомобиле иллюстрирует такой подход. Реклама "Johnny Walker", ориентированная на испано-американцев, ассоциирует напиток с символом высокого статуса и достижений, которым является авторучка "Mont Blanc". Подрисуночная подпись гласит: "Знак превосходства".

Нормативное воздействие может выглядеть и как угроза, а не как награда или поощрение. Например, в рекламе мужских костюмов "Hart Schaffner & Marx" говорится, что хотя хороший костюм может и не гарантировать успеха в работе, плохой костюм может привести к неудаче.

Референтные группы воздействуют на потребителей посредством устной коммуникации, т. е. путем непосредственного общения членов группы между собой. Такая личная коммуникация является наиболее мощной формой воздействия на поведение потребителей. Один из исследователей, обобщивший 6000 изученных конкретных ситуаций, пришел к выводу, что около 80% покупок обусловлены устной коммуникацией[26].

Важность такой коммуникации иллюстрирует быстрый успех пива "Corona" в США. Эта импортная мексиканская марка, малоизвестная до 80-х гг., не рекламировалась. Ее продавали в ограниченных объемах, но благодаря устной молве она стала "тем самым пивом" для молодых зажиточных горожан. Его популярность распространялась подобно лесному пожару и захватила компанию врасплох. Ей пришлось быстро расширить производственные мощности и распределительную сеть, чтобы организовать торговлю в других районах. В 1987 г. "Corona" заняла второе место среди импортных марок пива, уступив только "Heineken"[27].

Основная роль в устном воздействии принадлежит **выразителям мнений**, т. е. лицам, которых референтная группа считает экспертами и знатоками определенного предмета. Компании заинтересованы в том, чтобы выявить выразителей мнений, поскольку если удастся убедить их купить товар, то он скорее будет куплен и другими членами референтной группы.

Семья

Наиболее важной референтной группой является семья. Супруги влияют на решение друг друга в выборе одежды. Семейные влияния имеют место между мужьями и женами, между родителями и детьми. Компанию интересует тот, кто оказывает наибольшее влияние при принятии решения о покупке, чтобы разработать рекламу и выбрать средство информации в расчете на него.

Влияние "муж – жена"

Традиционно жены оказывали наибольшее влияние при покупке продовольствия, предметов туалета и мелких хозяйственных предметов, тогда как мужьям принадлежало решающее слово при покупке автомобилей, страховании и оказании финансовых услуг. Но, как упоминалось в главе 4, эти традиционные схемы претерпели изменения. Возрастающая независимость работающих женщин позволила им активнее участвовать в принятии решений относительно финансовых услуг, страхования и автомобилей.

Производители автомобилей начинают учитывать эти изменения в распределении семейных ролей, все больше ориентируясь на женщин. В середине 80-х гг. 30% рекламного бюджета компания "Chevrolet" стала расходовать на рекламу, адресованную женщинам. Но и в этом случае бóльшая часть рекламы акцентировала внимание на веяниях моды и стиле, а не на эксплуатационных качествах. В результате одного из опросов было установлено, что 65% женщин считают неадекватной рекламу автомобилей, которая исходит из того, что женщин больше интересует внешний вид автомобиля, нежели его технические данные[28].

Как обратная сторона медали, бóльшая вовлеченность мужчин в домашнее хозяйство и занятия с детьми позволила им оказывать большее влияние на покупку продуктов питания и предметов домашнего обихода.

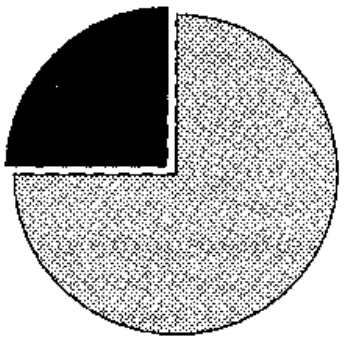
Влияние "родители – ребенок"

Потребительская социализация – это процесс, при котором дети учатся быть потребителями. Этот процесс представляет собой, пожалуй, наиболее важный вклад семьи в маркетинг. Родители могут попытаться помочь детям стать более эффективными потребителями, научив их отличать факты от вымысла в рекламе, показывая им взаимосвязь между ценой и качеством товара и подсказывая им, как действенно производить сопоставление при покупках.

ЭТИЧЕСКИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА

Роль рекламы в потребительской социализации детей: этична ли она?

Ширится озабоченность по поводу влияния рекламы на детей – и на это имеются основания. Озабоченность связана главным образом с неспособностью ребенка оценить рекламу и провести различие между ней и обычными программами. Озабоченность возросла и потому, что дети в возрасте 6 – 13 лет проводят перед телевизором больше времени, чем в школе.



Исследования подтвердили эти опасения. Согласно одному исследованию, дети младшего возраста не осознают цели рекламы так же хорошо, как старшие дети. По данным другого исследования, дети в возрасте от трех до пяти лет с трудом различают телевизионные программы и рекламные объявления.

Некоторые рекламодатели усилили озабоченность общества, стремясь, видимо, воспользоваться неспособностью детей оценивать рекламу. Группа защиты потребителей приводит такой пример: реклама овсяных хлопьев "Quaker" быстрого приготовления выглядит как полномасштабный мультфильм. Чтобы разрешить проблему, о которой говорится в мультфильме, его герой восклицает: "Я хочу овсяной каши "Quaker" быстрого приготовления!" Тем самым детей заставляют думать, что реклама в действительности является мультфильмом.

Рекламодатели используют также персонажей мультфильмов, вроде черепашек ниндзя, для рекламы готовых завтраков и других продуктов сомнительной питательной ценности. Согласно одному из исследований, из 222 пищевых продуктов, показанных в рекламе для детей в субботних утренних программах, только 20 отвечали требованиям относительно содержания жиров, сахара и поваренной соли.

В последние годы дети в большей степени занимаются покупками, чем раньше. Так как многие дети вырастают в семьях с двумя работающими родителями или в семьях с одним родителем, им часто приходится заниматься покупками и домашними делами по возвращении из школы. В результате процесс потребительской социализации протекает теперь намного интенсивнее, чем раньше. Дети должны учиться быть потребителями, так как в семье они часто являются агентами по снабжению. Осознание этого факта побудило компанию "Kraft General Foods" ориентировать рекламу продуктов питания в основном на девушек в возрасте 12–19 лет. Компания помещает рекламу готовых обедов в таких журналах, как "Seventeen".

Многие компании пытаются оказать влияние на потребительскую социализацию детей, объясняя им наименование фирмы и марки – даже если эти компании не продают товары для детей. "Black & Decker" продала лицензию на свое наименование изготовителю детских игрушек, представляющих миниатюрные копии ее изделий. Как сказал один из руководителей компании, "дети не покупают дрели "Black & Decker". Но, возможно, они когда-нибудь будут делать это, если начнут с игрушки "Dustbusters"[29].

ЭТИЧЕСКИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА

Некоторые компании постарались избежать чрезмерного влияния на детей. Компания "Little Tikes", изобретающая игрушки, отказалась от рекламы для детей, так как, по мнению ее специалистов, решения о покупке игрушек для детей должны принимать их родители. Компания даже отказалась от телерекламы, чтобы избежать "модных ловушек, в которые попадаются дети".

"Little Tikes", однако, исключение. Расходы на рекламу, адресованную детям, возрастают – главным образом потому, что дети в возрасте 6–17 лет обеспечивают покупки на сумму 53 млрд. долл.

Растущая озабоченность влиянием рекламы на детей младшего возраста побудила конгресс США в 1990 г. принять закон, который уменьшил объем рекламы в детских телевизионных передачах. Кроме того, поскольку детям трудно проводить различие между шоу и рекламой, закон обязывает рекламодателей объявлять, когда они переходят к показу шоу, а когда рекламы.

Большинство рекламодателей понимают, что обязаны избегать чрезмерного воздействия рекламы на впечатлительных детей. Тем не менее некоторые рекламодатели по-прежнему стремятся не подчеркивать различие рекламных объявлений и телевизионных программ. Пока такая практика не прекратится, государственное регулирование детской рекламы, очевидно, будет усиливаться.

Вопросы: В чем заключаются этические аспекты рекламы, адресованной детям? Что рекламодатели могут предпринять, чтобы реклама для детей стала разумной?

Источники: Ronald S. Rubin "The Effects of Cognitive Development on Children's Responses to Television Advertising", *Journal of Business Research* 4 (1974), p. 409–419; Nancy Stephens and Mary Ann Stutts, "Preschooler's Ability to Distinguish Between Television Programming and Commercials", *Journal of Advertising* 11 (April – May 1982), p. 16–55; "The Backlash Over Clutter in Kidland", *Adweek's Marketing Week*, October 8, 1990, p. 4; and "Little Tikes With, a Grown-Up Dilemma", *Adweek's Marketing Week*, September 10, 1990, p. 18.

Такие стратегии могут оказаться действенными, формируя приверженность детей с раннего возраста, но родители обязаны тщательно следить за тем, чтобы интересы детей не эксплуатировались, особенно если учесть, что дети более подвержены влиянию рекламы, чем взрослые.

Жизненный цикл семьи

Еще один аспект семейного влияния – это **жизненный цикл семьи**, – т. е. ее развитие от создания семьи до воспитания детей, достижения родителями среднего возраста и, наконец, выхода на пенсию. Стадия жизненного цикла влияет на покупательское поведение. Например, молодожены более состоятельны, так как нередко оба работают и не расходуют деньги на детей. Они охотно путешествуют, развлекаются, покупают автомобили и предметы длительного пользования. При рождении детей количество свободных денег уменьшается, так как возрастают расходы на бытовую технику, мебель и товары для детей.

По мере взросления детей финансовые расходы продолжаются, особенно когда дети поступают в колледж. Когда же дети вырастают и покидают дом родителей, свободных денег становится больше. В этот момент супруги, вероятно, достигают пика заработков, в то время как расходы уменьшаются. Такие "пустые гнезда" лиц среднего возраста – это отличный рынок для путешествий, спортивных товаров, одежды и предметов улучшения жилья.

На более поздней стадии жизненного цикла семьи – пожилые супруги, вдовы и вдовцы – свободные средства начинают уменьшаться, так как эти лица начинают жить на фиксированную пенсию и ежегодные проценты. Увеличиваются расходы на лекарства, медицинские услуги, предметы увлечений и досуга.

В качестве примера услуг маркетинга с учетом стадий жизненного цикла семьи упомянем, что банки и брокерские фирмы позиционируют финансовые услуги в зависимости от желания увеличить капитал на ранних стадиях жизненного цикла, краткосрочных вложений и готовности брать на себя риск в среднем возрасте, когда дискреционный доход достигает максимума, и стремления защитить капитал в более поздние годы, когда супруги, возможно, живут на фиксированный доход.

РЕЗЮМЕ

1. **Каким образом потребители принимают решения о покупке?**
   Потребители сначала определяют свои потребности, затем ищут информацию о марках товара, которые могли бы удовлетворить эти потребности, оценивают альтернативные марки и, наконец, выбирают марку, которая, по их мнению, наиболее полно удовлетворит потребность.

   Решения различаются в зависимости от характера поиска информации и оценки марок. Они также зависят от степени приверженности потребителя марке. Сложные решения связаны с обширным поиском информации и тщательной оценкой марок. Если потребитель привержен марке товара, поиск информации минимален. При принятии решений со слабой вовлеченностью потребителя он стремится свести к минимуму время и усилия, связанные с выбором марки.

2. **Какие факторы влияют на решения потребителя о покупке?**
   На решения потребителя о покупке влияют три группы факторов: психологический настрой, индивидуальные характеристики и внешние воздействия. Психологический настрой – это потребности потребителя, его восприятие марки товара и отношение к ней. Индивидуальные характеристики – это демографические факторы, образ жизни и личностные особенности, которые могут повлиять на выбор марки. Внешние воздействия – это воздействие общества как такового и группы, с которой потребитель себя ассоциирует, в частности друзья, коллеги и семья.

3. **Каким образом потребности, восприятие и отношение потребителя влияют на его решения о покупке?**
   Потребности – это движущие силы, заставляющие потребителей добиваться достижения определенных целей. Восприятие – это способ упорядочения и истолковывания потребителями информации о марках и компаниях. Потребители формируют имидж марки, отражающий их общее восприятие марки. Отношение – это тенденция оценивать марку или компанию благоприятным или неблагоприятным обра-

зом. Потребности, восприятие и отношение определяют решение о покупке. Предположение, что марка удовлетворит потребности потребителя, скорее всего обусловит положительное отношение, которое увеличивает вероятность приобретения данной марки.

4. **Каким образом на покупки влияют характеристики потребителя и его окружение?**
В то время как восприятие и отношение специфичны для каждой марки, характеристики потребителя носят более общий характер. На выбор марки влияют три вида характеристик: демографические факторы, образ жизни и личностные черты. Демографические факторы – это объективные данные о потребителе, т. е. его возраст, доход и образование. Образ жизни характеризуется видами деятельности, интересами и социальными установками потребителя. Личностные особенности находят отражение в устойчивых формах поведения, например конформизм, склонность доминировать и т. п.

Внешние факторы также влияют на поведение потребителя. Эти факторы включают в себя как общие культурные, так и более специфические групповые и семейные воздействия. На выбор марок влияют культурные ценности американского общества, такие, как моложавость и материализм. Общественный класс, т. е. принадлежность к статусной группе в зависимости от дохода, образования и занятия потребителя, определяет предпочтения целого ряда товаров – от пива до автомобилей.

Группы оказывают самое непосредственное влияние на выбор марки посредством личного общения. Семейные воздействия существуют между супругами и между родителями и детьми. Основной элемент семейного влияния – потребительская социализация детей, т. е. процесс, при котором дети учатся оценивать маркетинговую информацию и выбирать марки товаров.

5. **Каким образом компании используют знания о потребителях и их окружении при выработке стратегий маркетинга?**
Компании используют все три главных фактора влияния на поведение потребителя – его психологический настрой, демографические характеристики и личностные особенности – для разработки стратегий маркетинга. Названные факторы чаще всего используют для определения сегментов рынка. При выявлении сегментов рынка марки товара позиционируют с учетом запросов сегментов. Определение сегментов рынка способствует и выбору средств массовой информации применительно к этим группам. В частности, на основе демографических характеристик и особенностей образа жизни определяют журналы, газеты или теле- и радиопередачи, которые, вероятнее всего, интересуют данную целевую группу.

Ключевые термины

Стимулы маркетинга
Психологический настрой
Вовлеченность
Покупки с сильной вовлеченностью
Сложный процесс принятия решений
Обработка информации
Диссонанс после покупки
Приверженность марке
Покупки со слабой вовлеченностью
Ограниченный процесс принятия решений
Поиск разнообразия
Инерция
Привычка
Обучение
Подкрепление
Угасание привычки
Обусловливание
Потребности

Мотивы
Восприятие
Избирательное восприятие
Имидж
Отношение
Убеждения о марке
Оценка марки
Личностные особенности
Теория психоанализа
Исследования мотивации
Теория собственного "я" (собственного имиджа)
Теория черт характера
Культура
Кросс-культурные влияния
Общественный класс
Референтные группы
Информационное воздействие
Сопоставительное воздействие
Нормативное воздействие
Устная коммуникация
Выразители мнения
Потребительская социализация
Жизненный цикл семьи

Вопросы

1. На рис. 8.2 приведены четыре вида решений. Какой процесс принятия решения скорее всего применим к следующим группам товаров?
   а) сигареты,
   б) готовые завтраки для взрослых,
   в) консервированные овощи,
   г) печенье,
   д) автомобили.
   Почему определенный процесс принятия решений ассоциируется с каждой группой товаров?
2. Используйте модель сложного процесса принятия решений (рис. 8.3) при выборе школы бизнеса. Каково влияние описанного вами процесса принятия решения для школы в отношении:
   а) стратегии позиционирования (особенности, удовлетворяющие потребности студентов)?
   б) продуктовой стратегии (предлагаемые курсы)?
   в) ценовой стратегии (уровень платы за учебу и программы финансовой поддержки)?
3. В чем различие между приверженностью марке и инерцией? Каково влияние этого различия на стратегии?
4. а. При каких обстоятельствах потребитель может перейти от сложного процесса принятия решения к решению по привычке при покупке автомобиля? Что может привести к угасанию привычки потребителя и возврату к сложному процессу принятия решения?
   б. Что может быть причиной перехода потребителя от невовлеченности к сильной вовлеченности при покупке, например, готового завтрака?
5. Что такое "подкрепление" поведения потребителя? Какова роль товара в обеспечении подкрепления? Какова роль рекламы?
6. "Kellogg", предложив готовые завтраки для взрослых, превратила покупку этого товара из невовлеченной в вовлеченную для многих потребителей. В чем состоят стратегические особенности рекламы готовых завтраков при невовлеченной покупке в отличие от вовлеченной?
7. Каким образом противоречие между положительной дегустацией "новой" "Coke" и последующим требованием потребителей вернуть "старую" "Coke" свидетельствует о важности имиджа марки?
8. Каким образом компании использовали демографические характеристики и особенности образа жизни для: а) сегментации рынков, б) выбора средств рекламы? Приведите конкретные примеры.
9. Может ли теория психоанализа способствовать лучшему пониманию поведения потребителей? Теория собственного "я"? Расскажите о конкретном применении каждой теории в маркетинге.
10. Каким образом рекламные объявления иллюстрируют три вида влияний референтных групп?
11. Почему дети стали оказывать большее влияние на покупки своих родителей? В чем проявляется бóльшая ориентация некоторых компаний на детей?

Практикум. Вы руководитель, принимающий решения

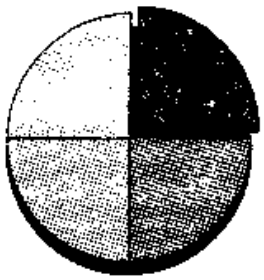
1. Менеджер, занимающийся продажами хорошо известной марки кускового мыла, прокомментировал различия решений при покупке с сильной и слабой вовлеченностью следующим образом:

   "Ваше внимание к решениям со слабой вовлеченностью преувеличено. Я не согласен, что потребители делают большинство покупок в условиях слабой вовлеченности. Потребители связывают свое "я" со многими упакованными товарами – мылом, зубной пастой, дезодорантами, средствами для волос. Все, что связано с общением, требует вовлеченности. Даже такие предметы, как моющие средства и средства для чистки полов, предполагают вовлеченность для многих потребителей, которые гордятся тем, как выглядит их дом. Так что я не понимаю значения, которое вы придаете слабой вовлеченности".

   Согласны ли вы с заявлением менеджера? Приведите обоснования своего ответа. Склонны ли маркетинговые менеджеры считать, что потребители больше вовлечены в процесс покупки, чем это происходит в действительности?
2. Электронная компания решила диверсифицировать свою деятельность и покупает компанию, выпускающую консервированные овощи. Руководители компании привыкли прибегать к маркетингу электроники как изделий, которые покупают в результате поиска информации и оценки различных марок. Теперь же они должны продавать продукты, которые скорее всего покупают по привычке. Каковы стратегические последствия, с которыми столкнутся менеджеры при маркетинге товара, покупаемого по привычке, а не товара, требующего сложного процесса принятия решений о покупке?
3. Компания–производитель автомобилей предлагает новую дорогую модель, рассчитанную на специалистов и менеджеров. Основной ассортимент автомобилей компании позиционирован преимущественно рабочим – "синим воротничкам" под лозунгом ухода от повседневной рутины. Какими должны быть отличия стратегии позиционирования, разработанной для специалистов/менеджеров, от стратегии, предназначенной для "синих воротничков"?
4. Руководитель одной из ведущих фирм по производству алкогольных напитков, предлагаемых как для белых, так и для афро-американцев, говорит:

   "Наша стратегия маркетинга заключается в использовании одной и той же рекламной кампании как для белых, так и для афро-американцев. Мы полагаем, что внимание должно уделяться продукту, а не этническому характеру рынка. Мы размещаем рекламу в средствах информации, рассчитанных на афро-американцев, но не разрабатываем специальные объявления или меры продвижения для этой группы".

   Каковы доводы "за" и "против" относительно использования стратегии компании на афро-американском рынке?



Глава

9

Поведение организации-покупателя

ВАША ЗАДАЧА В ГЛАВЕ 9

Изучить:

- *схожесть и различие в покупательском поведении институциональных и индивидуальных потребителей;*
- *типы решений, принимаемых организациями-покупателями;*
- *роль группового принятия решений в покупательском поведении организаций;*
- *индивидуальные и внешние воздействия на институциональных покупателей;*
- *стратегии, применяемые компаниями для воздействия на организации-покупатели.*

IBM – борьба за удовлетворение потребностей организаций-покупателей

Некогда могущественная IBM испытывает трудности. Отраслевые аналитики теперь называют ее не "большой голубой", а "черной и голубой". После 40 лет устойчивого роста и признания за этой компанией решающей роли в установлении стандартов в компьютерной отрасли в судьбе IBM в 1985 г., когда впервые снизились продажи, наметилась крутая перемена. К 1991 г. сокращение продаж стало обычным явлением. Доля компании на мировом рынке компьютеров снизилась с 36% в 80-е гг. до 23%[1].

Что произошло? Ранее продавать компаниям компьютеры было легко. Торговый представитель IBM заходил в фирму и советовал менеджеру по информационным системам, какое оборудование фирме необходимо приобрести; совет принимался беспрекословно. Безотказно действовал фактор СНС (страх, неопределенность и сомнения) относительно приобретения техники какой-либо другой фирмы, кроме IBM.

С появлением новой технологии – персональных компьютеров, рабочих станций и мощных микрокомпьютеров – организации перестали полагаться на большие ЭВМ, с которыми IBM связывала свои надежды на сохранение господствующего положения на рынке. Компании стали более системно ориентированными, т. е. стали приобретать компьютеры различных компаний, чтобы создать оптимальную информационную систему для обеспечения своих специфических потребностей. Однако IBM продолжала рекламировать свои большие компьютеры и программное обеспечение, настаивая на том, чтобы покупали только машины IBM.

Неудивительно, что IBM стала терять заказчиков, которые предпочитали небольшие и более эффективные компании, например "Compaq", NEC и "Microsoft". В 1986 г. John Akers, новый главный управляющий IBM, пришел к выводу, что надо больше ориентироваться на покупателей. Прежде всего необходимо было научить торговый персонал IBM мыслить в терминах систем, а не отдельных продуктов, и сосредоточиться на потребностях покупателей. С целью обеспечить ориентацию на покупателя торговый персонал был распределен по отраслевому принципу, чтобы каждая группа работников могла специализироваться на удовлетворении потребностей различных отраслей – банки, компании страхования жизни, авиакомпании и др. – в обработке информации и данных. Кроме того, IBM разработала пакет программ "Office Vision Systems " для обеспечения связи между всеми компьютерами организации. Самым революционным преобразованием стало разрешение торговым представителям IBM работать с другими компьютерными компаниями с целью создания систем для заказчика и даже разрешение рекомендовать машины конкурентов.

К 1987 г. эти перемены, по-видимому, стали приносить результаты, так как прибыли возросли. Но этого было недостаточно. IBM была слишком большой, чтобы быстро изменить свою политику. Как сказал один из покупателей, "люди, с которыми я имею дело, все еще мыслят прежними категориями: делайте по-нашему или никак"[2]. Хотя высшее руководство было привержено ориентации на покупателей, эта философия не всегда доходила до самых низов. Кроме того, IBM все еще цеплялась за свое программное обеспечение, тогда как компании требовали "открытых систем", т. е. универсальных стандартов программного обеспечения, которые гарантировали бы совместимость компьютеров, выпущенных различными фирмами.

Громоздкая бюрократическая система, характерная для IBM, также тормозила ее реакцию на потребности покупателей. Компания запоздала с выпуском рабочих станций (многофункциональных персональных компьютеров) и портативных компьютеров; эта продукция после выпуска уступала по качеству продукции конкурентов. В отрасли, где срок жизни *notebook* составляет всего три месяца, модели IBM нередко устаревали, еще не попав на рынок[3].

К 1991 г. John Akers начал проявлять все бо́льшую нервозность, так как цена акций упала почти наполовину по сравнению с 1987 г. Стало очевидно, что IBM нуждается в реорганизации для того, чтобы оперативнее реагировать на быстро меняющиеся запросы делового мира и успешно конкурировать с меньшими по размеру и более эффективными производителями компьютеров[4]. Но как это сделать?

В ноябре 1991 г. Akers, судя по всему, нашел ответ. За несколько месяцев до этого он создал прецедент, заключив союз с главным соперником IBM в области персональных компьютеров – "Apple Computer" – с целью лучше интегрировать "Macintosh " компании "Apple" в сети IBM. В прошлом эти системы были несовместимы, сейчас же представлялась возможность объединить компьютеры "Apple" и IBM в одну систему[5].

Затем, в декабре, Akers решил разделить IBM на ряд небольших автономных компаний, одна из которых будет отвечать за персональные компьютеры, другая – за принтеры, третья – за программное обеспечение и т.д. Цель состояла в том, чтобы вместо огромной IBM создать более гибкие операционные подразделения, которые могли бы разрабатывать компьютерную продукцию с учетом потребностей покупателей IBM в деловом мире. Изменения должны были позволить компании сосредоточить внимание на небольших, мощных рабочих станциях, персональных и портативных компьютерах и *notebook*, которые становились ядром систем обработки информации в компаниях. Одним из проявлений этих изменений были отказ IBM от предпочтения собственных систем и принятие концепции открытых систем, обеспечивающей совместимость с другими фирмами – производителями компьютеров.

Эти изменения должны были позволить IBM разрабатывать системы по заказу коммерческих организаций, не руководствуясь приверженностью к большим компьютерам и исключительно к своему оборудованию и программному обеспечению. Это означает, по-видимому, что IBM перестала быть "черной и голубой", однако она уже больше никогда не будет "большой голубой".

ХАРАКТЕР ПОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ-ПОКУПАТЕЛЕЙ

Бóльшая часть сделок купли-продажи в американской экономике происходит не между компаниями и конечными потребителями, а между самими организациями. Точнее, оборот купли-продажи между организациями превышает 2 трлн. долл., что больше объема покупок конечными потребителями. Кроме того, продажи организациям-покупателям требуют более крупных расходов на маркетинг, чем продажи конечным потребителям. Дело в том, что в отличие от конечных потребителей организации-покупатели обычно требуют личных контактов с изготовителями продукции.

Организации-покупатели – это люди, отвечающие за покупку товаров для компаний, которые либо используют эти товары в процессе производства и распределения, либо перепродают их. Организации-покупатели приобретают товары для промышленных фирм, учреждений типа больниц и школ, государственных органов или посредников, например оптовых и розничных торговцев. Компании, которые продают товары этим организациям, называются **продавцами для организаций**. Например, когда "Westinghouse" продает систему автоматизации производства группе покупателей из "General Motors", она выступает как продавец для организации, а группа из "General Motors" – как организация-покупатель. Подобно тому как компании, продающие потребительские товары, должны в своих стратегиях руководствоваться знанием потребностей конечных потребителей, продавцы для организаций должны основывать свои стратегии на знании потребностей организаций-покупателей. Компания "Westinghouse" обязана разработать систему автоматизации производства, основываясь на своем понимании потребностей GM в области производства и календарного планирования.

Важность ориентации на покупателя

Продавец для организаций может быстрее перейти к ориентации на товар, чем компания, выпускающая потребительские товары, поскольку продавцы для организаций чаще продают высокотехнологичную, сложную в инженерном отношении продукцию. В результате такая компания может больше ориентироваться на свою технологию, чем на покупателя. Это относится и к IBM. Она в большей степени сосредоточила внимание на ассортименте, чем на потребностях покупателей.

В ряде случаев продавцы для организаций, которые ориентируются на собственную технологию, слишком поздно осознают необходимость ориентации на покупателей и в результате прекращают свою деятельность. Иногда это те самые компании, которые были технологическими новаторами в отрасли. Так, английская компания "Electric and Musical Industries" (EMI) разработала компьютерный томограф – сканирующее устройство, которое производит сотни рентгеновских снимков под разным углом, а затем с помощью компьютера воспроизводит картину в целом. EMI почила на лаврах новатора, не занимаясь маркетингом для выявления потребностей покупателей. Первым устройством EMI был сканер для снимков головы, но покупателям (больницам) требовался сканер для снимков туловища с меньшим временем экспозиции при снимках[6].

Реакция EMI была слишком медленной, а ее равнодушное отношение к запросам покупателей снизило ее популярность. К тому времени, когда компания наконец разработала нужное оборудование, "General Electric" выпустила уже третье поколение та-

ких устройств, сформировала превосходный торговый персонал и научилась адаптироваться к потребностям рынка. Спустя шесть лет после выпуска этого оборудования EMI оказалась вытесненной с рынка сканеров, а в связи с убытками, понесенными ею в результате сокращения продаж, стала легкой добычей для покупки[7].

Типы организаций-покупателей

Чтобы продавцы для организаций смогли разработать стратегии с учетом потребностей покупателей, они должны предусматривать наличие различных типов покупателей – промышленные, институциональные, правительственные органы и посредники. В табл. 9.1 перечислены некоторые товары и услуги, приобретаемые этими покупателями.

ТАБЛИЦА 9.1

Примеры закупок организаций-покупателей

Типы покупателей	Товары	Услуги
ПРОМЫШЛЕННЫЕ ПОКУПАТЕЛИ	Компания по производству оборудования для контроля за выбросами покупает промышленный генератор.	Производитель автомобилей заключает договор на ремонт и техобслуживание оборудования.
	Металлообрабатывающая фирма приобретает вилочный погрузчик для транспортировки деталей.	Компания по производству кабеля покупает систему регулирования запасов.
		Производитель компьютеров заказывает исследование рынка.
ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ПОКУПАТЕЛИ	Больница покупает лекарства.	Гостиница заключает договор на уборку.
	Гостиница покупает продукты питания.	Авиакомпания покупает консультационные услуги.
ПРАВИТЕЛЬСТВЕННЫЕ УЧРЕЖДЕНИЯ	Бюро переписей покупает компьютеры.	Департамент туризма нанимает рекламное агентство.
	Министерство обороны покупает военную технику.	Городской отдел по борьбе с с наркоманией нанимает профессиональных консультантов.
	Школьная система покупает учебные материалы.	
ПОСРЕДНИКИ	Дистрибьютор покупает электрический кабель для продажи компании коммунальных услуг.	Розничный торговец заказывает исследование по вопросу размещения магазинов.
	Оптовик покупает лекарства для продажи аптекам.	Дистрибьютор заключает договор на бухгалтерское обслуживание.
	Розничный торговец – владелец аптеки покупает фармацевтические изделия для продажи конечным потребителям.	

Промышленные покупатели покупают товары и услуги для использования в процессе производства других товаров. Они покупают товары для использования в обрабатывающих производствах, горном деле и строительстве. "General Motors" покупает оборудование для автоматизации производства автомобилей, а "Black & Decker" – транспортерные ленты для перемещения деталей с одного участка завода на другой. Производитель может также покупать услуги, например заключить договор на обслуживание генераторов или грузовиков, на систему регулирования запасов, чтобы обеспечить их нужный уровень, или на проведение изучения рынка для выявления потенциальных покупателей.

В то время как промышленные покупатели покупают товары и услуги для производственных целей, **институциональные покупатели** делают покупки для организаций, обеспечивающих обслуживание, например больниц, школ, гостиниц, ресторанов, авиалиний, железных дорог. Покупатели для "Humana" – организации, управляющей 80 больницами в 50 городах, приобретают лекарства, медицинское оборудование и предметы для больниц. Покупатели для "Marriott Hotels" закупают продукты питания, постельное белье и услуги специалистов – юристов и бухгалтеров. Эти товары и услуги приобретаются для оказания других услуг, а не для производства товаров (см. табл. 9.1).

Правительственные учреждения – это федеральные, штатные и местные органы власти как в США, так и за их пределами. На них приходится значительная доля закупок организаций – свыше 80 000 федеральных, штатных и местных органов власти приобретают товары и услуги более чем на 1 трлн. долл. Федеральные ведомства, например Бюро переписей или Министерство обороны, покупают различные товары – от компьютеров до военного снаряжения. Местная школьная система покупает учебные материалы. Правительственные учреждения покупают и услуги. Например, управление штата может нанять рекламное агентство для развития туризма. Или же в процессе выполнения программы реабилитации наркоманов приглашают психологов для оказания профессиональных консультационных услуг.

Посредники – это оптовые и розничные торговцы, покупающие товары для последующей перепродажи. Они не производят товары, а выступают в роли агентов по закупке для других организаций или конечного потребителя. Дистрибьютор, например "W.W. Grainger", закупает электрический кабель у производителя и продает его компании коммунального обслуживания. Оптовый торговец, например "McKesson", закупает лекарства у фармацевтических фирм и продает их аптекам. Розничная фирма, например "Sears", закупает широкий ассортимент товаров для продажи конечному потребителю. Посредники покупают также услуги для поддержания своей деятельности, например исследования с целью определения наилучшего местоположения новых магазинов, или услуги бухгалтерских фирм для ведения учета и составления налоговой отчетности.

Операции перепродажи будут рассмотрены в отдельной главе, а сейчас сосредоточим внимание на поведении промышленных и институциональных покупателей.

Сравнение с поведением потребителей

Покупательское поведение организаций во многом сходно с поведением конечных потребителей. Каждый из этапов сложного процесса принятия решений, охарактеризованных в предшествующей главе – возникновение потребности, поиск информации, оценка марок, – применим и к покупкам организаций. Кроме того, факторы, влияющие на организации-покупатели – психологический настрой закупщика, его характеристики и групповые влияния посредством устной молвы, – сходны с факторами, воздействующими на индивидуальных потребителей.

Традиционно организации-покупатели считаются более рациональными и в большей степени учитывающими достижения науки при принятии решений о покупках. Так как они часто принимают во внимание совокупность технических спецификаций продукции, их покупки в основном определяются поддающимися измерению свойствами товара и возможностями продавца. Однако исследования показали, что организации-покупатели движимы также эмоциями, инерцией и межличностными отношениями при принятии решений о покупке. Так, согласно одному из исследований, устная молва столь же важна при принятии решений, как и объективные источники типа технических спецификаций[8].

Различий в поведении организаций и потребителей больше, чем сходства между ними, главным образом из-за большей сложности товаров, покупаемых организациями. Бóльшая сложность означает бóльшую вероятность неправильной покупки, а следовательно, более высокий риск, связанный с ней. Организации-покупатели рискуют иногда потерей работы, если примут неверное решение. В связи с наличием этого риска организации-покупатели принимают решения на групповой основе чаще, чем конечные потребители. Поэтому организации часто создают закупочные центры. **Закупочный центр** — это группа руководителей, обладающих различными познаниями, необходимыми для принятия решения о закупке. Чаще всего в группу входят агент по закупке, инженер и производственный менеджер.

Техническая сложность означает также, что снабженцы скорее всего руководствуются при закупке совокупностью формальных спецификаций продукции. **Спецификации продукции** — это эксплуатационные требования, установленные потенциальными пользователями (например, подъемная мощность вилочного погрузчика). В результате решение о покупке базируется на степени соответствия фактических характеристик товара этим спецификациям. Решение о закупке будет также зависеть от качеств продавца (т. е. поставщика) — надежности, своевременности поставки и послепродажного сервиса. Индивидуальный потребитель обычно вначале принимает решение о товаре, а затем уже о магазине, где его следует купить. При организационных закупках решения о товаре и поставщике тесно связаны между собой.

Маркетинг для организаций и конечных потребителей также различается с позиций продавца, в основном в силу более значительной роли личных продаж при маркетинге для организаций. Важность приобретают техническая осведомленность торгового представителя продавца о товаре и необходимость послепродажного обслуживания. При маркетинге для организаций покупатели и продавцы договариваются о цене, сроках поставки и спецификациях продукции. При покупках конечными потребителями такие переговоры редки. При организационных закупках реклама скорее всего играет вспомогательную роль, т. е. поддерживает личные продажи и предоставляет информацию, способствующую последующему визиту торгового представителя.

МОДЕЛЬ ПОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ-ПОКУПАТЕЛЯ

На рис. 9.1. представлена базовая модель поведения организации-покупателя, показывающая основные факторы, влияющие на индивидуального снабженца или закупочный центр, виды решений, принимаемых ими, и результаты решений.

Факторы, влияющие на организации-покупатели

На рис. 9.1. представлено пять факторов воздействий на организацию-покупателя. Как и индивидуальный потребитель, организация-покупатель подвержена *стимулам маркетинга* (т. е. стратегиям маркетинга, разработанным продавцами для организаций в целях воздействия на покупателей). Предположим, "Citicorp" намеревается купить специальную компьютерную систему для своих банковских филиалов, чтобы менеджеры имели немедленный доступ к информации каждого отделения. Банк формирует закупочный центр, в который входят менеджер по информационным системам, менеджер по закупкам и менеджер по обработке информации, и поручает получить информацию от ряда компьютерных фирм. Эти фирмы предоставляют информацию о поставляемой системе, включая спецификации программного обеспечения и аппаратуры. Они также предоставляют информацию о цене, ожидаемых сроках монтажа, графиках обучения пользователей системы и техобслуживании. Такая информация обусловливает стимулы маркетинга, которые будут оценены закупочным центром и учтены при принятии решения.



Рис. 9.1. *Модель покупательского поведения организации*

На решения снабженца организации влияют также его *психологический настрой* и *характеристики*. Предположим, менеджер по закупкам в прошлом покупал главным образом оборудование IBM и у него сложилось благоприятное отношение к этой компании (психологический настрой покупателя). Он стал опытнее и склонен меньше рисковать, чем другие члены группы (характеристики покупателя), и испытывать судьбу, обратившись к совершенно новому поставщику. С учетом этих индивидуальных черт менеджер по закупкам с самого начала настроен покупать системы IBM, в то время как менеджер по информационным системам и менеджер по обработке данных не имеют явных предпочтений.

Третий основной воздействующий фактор – это сама организация. Ее снабженцы должны исходить из *потребностей организации*. Группа по закупке "Citicorp" определила характер информационных связей, необходимых для информирования менеджеров о положении дел в филиалах, а затем разработала спецификации информационной системы, которая позволит наиболее полно удовлетворить эти потребности. На покупателя влияют также *характеристики организации-покупателя* – распределение ролей при закупке, характер личных влияний и степень централизации принятия решений. В примере с "Citicorp" менеджер по информационным системам оказывает наибольшее влияние на спецификации программного обеспечения, поскольку он знаком с информационными и аналитическими потребностями менеджеров в офисной информационной системе филиалов (роль при закупке). Поэтому он стремится рассмотреть более широкий круг вариантов программного обеспечения и повлиять на менеджера по закупкам, с тем чтобы он не был столь привержен сложившимся отношениям с поставщиком (личные влияния). А так как компания "Citicorp" децентрализована, полномочия менеджеров, ведающих обработкой данных, информационными системами и снабжением, разграничены не совсем четко (степень централизации). Это означает, что менеджер по информационным системам вынужден полагаться на силу убеждения, а не на прямую власть и полномочия при попытке побудить менеджера по закупкам учесть наличие поставщиков.

Четвертой совокупностью факторов, влияющих на решения закупочной группы, являются *условия маркетинговой среды*, например острота конкуренции, технология и регулирующие ограничения. Например, некоторые конкуренты "Citicorp" подумывают о создании аналогичных систем, чтобы их менеджеры получали оперативную информацию о депозитах и операциях в филиалах. Успехи информационной технологии требуют, чтобы "Citicorp" располагала новейшей системой. Экономическая неопределенность в результате спада 1990–1992 гг. потребовала от банков усиления внимания к издержкам, а эффективная система слежения за депозитами и операциями могла бы способствовать снижению издержек. Наконец, тенденция дерегулирования означает приход новых конкурентов, бросающих вызов традиционной банковской системе, что требует от банков повышения эффективности работы на основе более совершенной информации.

Организации-покупатели, работающие на международных рынках, испытывают также влияние *кросс-культурных факторов*. Например, европейцы, как правило, более официальны, чем американцы, при контактах "покупатель – продавец". Они большее значение придают положению и званиям. В Японии установление личных отношений на основе взаимного доверия является необходимой предпосылкой продуктивных отношений между покупателем и продавцом. Американские покупатели, работающие за рубежом, должны знать об этих кросс-культурных различиях.

Решения о закупках в организациях

Решение о закупке в организации может приниматься в индивидуальном порядке или закупочным центром. Если речь идет о сравнительно простых закупках, за решение несет ответственность отдельный снабженец. Если речь идет о сложных товарах и крупных затратах, решение принимает закупочный центр. На рис. 9.1 видно, что снабженцы и закупочные центры принимают совершенно разные решения. Индивидуальные снабженцы чаще принимают *решения о неизменных повторных закупках*, закупочные центры решают вопрос о *новых закупках*, а *решения о модифицированных повторных закупках* могут приниматься и индивидуально, и центрами.

Неизменная повторная закупка делается на повторяющейся и рутинной основе, например когда учреждение покупает канцелярские принадлежности или когда промышленная фирма приобретает металлические крепежные материалы, т. е. стандартизованные товары для постоянного применения. Требуется минимальный поиск информации. Обычно неизменная повторная закупка инициируется снижением уровня запаса. Она схожа с покупкой по привычке в рамках поведения конечного потребителя. Поставщиков обычно выбирают из утвержденного списка. **Утвержденный список поставщиков** – это перечень продавцов, одобренный компанией с учетом таких факторов, как качество продукции, надежность поставки и обслуживания, а также опыт взаимоотношений.

Модифицированная повторная закупка – это повторяющаяся закупка, требующая некоторой информации о спецификациях товаров и возможностях поставщиков. Модифицированная повторная закупка может предполагать переоценку неизменной повторной закупки в связи с наличием новой продукции или изменением технологии – например, появление клейкого вещества вместо металлических шурупов. Более сложные решения о модифицированных повторных закупках принимаются закупочными центрами.

Новая закупка требует решения, которое ранее не принималось и предполагает интенсивный поиск информации о спецификациях товаров и возможностях поставщиков, так как опыт, на который можно было бы опереться, отсутствует. В приведенном примере с "Citicorp" сеть микрокомпьютеров для информационной системы отделений банка представляла собой новую закупку.

Результат принятия решения о закупке

Решения организаций также предполагают выбор товара и поставщика. Выбор поставщика определяется выбором товара. В примере с "Citicorp" каждая из названных компаний предлагала различные наборы спецификаций микрокомпьютерной сети. Поэтому выбор системы определил выбор поставщика.

Но нередко имеет место противоположное – поставщика выбирают с учетом прошлого опыта или попросту по инерции менеджера, а товар – в результате выбора поставщика. По данным одного из исследований, многие организации-покупатели неохотно обращаются к другим источникам снабжения из-за сложностей, обусловленных их сменой[10]. Менеджер по закупкам в "Citicorp" выбрал бы систему IBM независимо от спецификаций. Ему было удобно контактировать с IBM с учетом прошлых связей, и он стремился минимизировать риск, связанный с выбором нового поставщика.

ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ О ЗАКУПКАХ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

В этой главе мы рассмотрим основные элементы поведения организации-покупателя, представленные на рис. 9.1. Начнем с анализа процесса принятия решений, поскольку он позволяет выявить различные виды закупок в организациях. Затем будут рассмотрены факторы, влияющие на закупки, и в заключение – стратегии маркетинга, рассчитанные на организации, осуществляющие закупки.

Виды решений о закупке

Три вида решений о закупках, принимаемых в организациях, – новые закупки, модифицированные повторные закупки и неизменные повторные закупки, соответствуют сложному, ограниченному процессу принятия решений и процессу покупки по привычке, рассмотренным в предыдущей главе (см. табл. 9.2).

ТАБЛИЦА 9.2

Виды решений о закупках в организациях

ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ	СЛОЖНЫЕ РЕШЕНИЯ (НОВЫЕ ЗАКУПКИ) →	ОГРАНИЧЕННОЕ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ (МОДИФИЦИРОВАННЫЕ ПОВТОРНЫЕ ЗАКУПКИ) →	ПРИВЫЧКА (СТРОГО ПОВТОРНЫЕ ЗАКУПКИ)
Типы принятия решений	Группа	Группа или индивидуально	Индивидуально
Финансовый и эксплуатационный риск	Высокий	Умеренный	Незначительный
Поиск информации	Обширный	Ограниченный	Отсутствует
Оценка альтернативных поставщиков	Тщательная	Умеренная	Минимальная
Использование утвержденного списка поставщиков	Редко	Иногда	Обычно
Оценка после закупки	*Тщательная*	*Умеренная*	*Минимальная*
Работники, оказывающие наибольшее влияние на закупку	Инженеры	Работники производства или снабжения	Работники снабжения

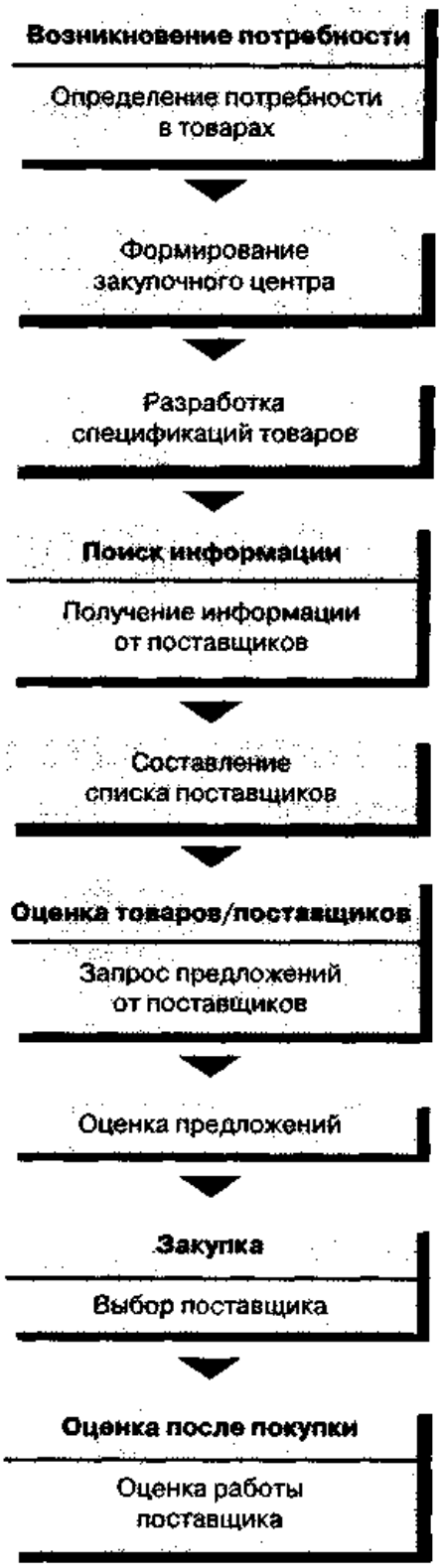


Рис. 9.2. *Сложное принятие решений при закупках организациями*

Сложный процесс принятия решений

Сложные решения о закупке (новые закупки) обычно принимаются группой в связи с наличием финансового и эксплуатационного риска, связанного с приобретением нового товара. Со сложным решением в табл. 9.2 сопряжены значительный риск, обширный поиск информации и тщательная оценка альтернативных поставщиков. Утвержденный список поставщиков используется редко, поскольку считается слишком рискованным ограничить выбор исключительно фирмами, у которых компания уже делает закупки. После принятия решения производится тщательная оценка закупки с целью определить эксплуатационные свойства товара. При новых закупках решающее слово обычно принадлежит инженерам, поскольку они наилучшим образом подготовлены для определения и оценки спецификаций сложной продукции.

Сложные процессы принятия решений в организациях-покупателях характеризуются теми же пятью элементами, что и в модели поведения потребителей, – возникновение потребности, поиск информации, оценка товаров и поставщиков, закупка, оценка после закупки (см. рис. 9.2). Вначале организация определяет потребность в товаре, затем формирует закупочный центр, который разрабатывает спецификации товара для удовлетворения этой потребности. В примере с "Citicorp" компания сначала определила, что ей требуется информационная система постоянного доступа для филиалов, чтобы менеджеры получали информацию о депозитах и операциях. Затем был сформирован закупочный центр, который разработал спецификации о требуемых видах информации, связи между главной ЭВМ и микрокомпьютерами и показателях мощности системы.

Поиск информации предполагает ее получение от поставщиков с указанием их возможностей. Составляется список поставщиков, от которых ждут предложений. Это могут быть совершенно новые поставщики или те, с которыми компания уже работала. Предложения оцениваются путем сопоставления со спецификациями.

Оценка товара и поставщика основана на соответствии товара спецификациям, утвержденным поставщиком. Предложения затем оценивают в закупочном центре с учетом первоначальных спецификаций.

На заключительной стадии закупочный центр выбирает поставщика и оценивает его работу, принимая

во внимание поставки, монтаж, работу оборудования и послепродажное обслуживание, чтобы определить, следует ли покупать у него товар снова. Предположим, что на основе всесторонней оценки группа по закупкам в "Citicorp" пришла к выводу, что "Digital Equipment" наилучшим образом разработает, смонтирует и будет обслуживать информационную систему постоянного доступа для филиалов. Члены группы убедили менеджера по закупкам (который предпочитал пользоваться услугами IBM) иметь дело с "Digital Equipment". Все были удовлетворены тем, как "Digital" осуществила монтаж, обучение персонала и послепродажное обслуживание, и решили обращаться к этой компании при будущих закупках систем.

Ограниченное принятие решений

Ограниченное принятие решений соответствует модифицированной повторной закупке. Если компания решает купить существующий товар с некоторыми модификациями, формирование группы по закупкам может и не потребоваться. Вместо этого решение могут принять один или два работника при более ограниченном поиске информации от меньшего числа поставщиков.

Особенностью ограниченного принятия решений в табл. 9.2 являются ограниченные поиск информации и оценка поставщиков, использование утвержденного списка поставщиков от случая к случаю и ограниченная оценка после закупки. Наибольшее влияние оказывают менеджеры производства и снабжения – производственный отдел инициирует заказ, а служба снабжения выполняет его. Знания инженера менее важны, так как товар или услуга не являются новыми.

Примером модифицированной повторной закупки может служить покупка стального листа "James Hampden Ltd." Компания со штаб-квартирой в Глазго производит по заказу стандартное оборудование для воздушных и газовых установок, например крупные вентиляторы и воздуходувки для ядерных реакторов с газовым охлаждением и теплообменников. При изготовлении оборудования она закупает стальной лист по специальному заказу. Это не новая закупка, а модифицированный вариант, так как эту стальную продукцию она уже закупала.

Заказ на стальной лист обычно инициирует производственный менеджер или инженер. В заказе перечислены спецификация, требуемое количество товара и срок поставки. Агент по закупкам затем запрашивает предложения поставщиков, которые числятся в утвержденном списке. (Компании включаются в утвержденный список поставщиков, если они удовлетворяют требованиям "Hampden" относительно качества продукции, финансовой устойчивости и состояния завода и оборудования.)

Агент по закупкам выбирает поставщика для выполнения заказа из числа фирм в утвержденном списке. Иногда агент договаривается с продавцом о цене и поставке, но обычно выбирают продавца, указавшего самую низкую цену и удобную дату поставки. От оценки качества товара и срока поставки после закупки зависит, остается ли поставщик в утвержденном списке.

Привычка

Неизменная повторная закупка сходна с покупкой по привычке. Как видно из рис. 9.3, неизменная повторная закупка обычно инициируется, когда уровень запаса достигает точки повторения заказа. Закупка затем происходит автоматически. Заказ на покупку направляют утвержденному продавцу, который выполняет его на заранее определенных условиях относительно цены и сроков поставки. Продавец числится в ут-

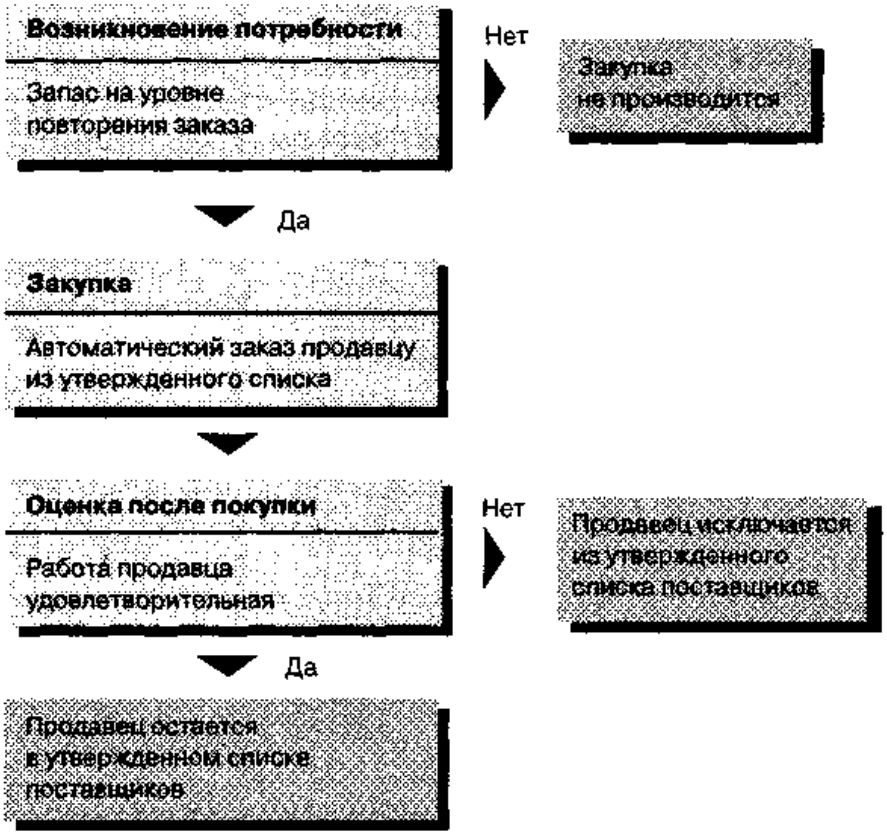


Рис. 9.3. *Привычка в поведении организации-покупателя*

вержденном списке, так как его работа в прошлом признана удовлетворительной. Если цена становится выше, чем у конкурентов, или же ухудшается качество продукции, а поставка запаздывает, продавца, вероятно, исключат из утвержденного списка. Процесс, приведенный на рис. 9.3, лучше назвать подачей заказа, нежели закупкой. Продавец лишь выполняет заказ, а не обеспечивает набор спецификаций. Как видно из табл. 9.2, подача заказа – это функция отдела снабжения. При этом отсутствуют поиск информации или оценка продавца, а после закупки оценка сводится к минимуму. "Hampden" покупает стальной лист для стандартизованных изделий в рамках процесса неизменных повторных закупок. Запасы стального листа для стандартизованных изделий, поддерживаются на определенном уровне. Если уровень запасов снижается, отдел регулирования запасов выдает заказ на покупку, направляемый продавцу из утвержденного списка, который быстро выполняет его.

ПРИВЕРЖЕННОСТЬ ПРОДАВЦУ. Неизменные повторные закупки могут отражать приверженность продавцу или инерцию. **Приверженность продавцу** – это постоянное обращение к одному продавцу в силу удовлетворенности его работой в прошлом. Часто к одному и тому же продавцу обращаются, когда запас достиг точки автоматического повторения заказа. В ходе одного исследования установлено, что приверженность продавцу вероятна в случае небольших заказов или же когда работа с одним поставщиком сулит существенную экономию затрат[12].

Преимущество работы с одним продавцом заключается в обеспечении постоянного и гарантированного источника поставок. Компания "Xerox" сократила свой утверж-

денный список поставщиков с 2000 до менее чем 350 весьма надежных фирм. В итоге она сумела значительно снизить потребность в контроле за поступающими деталями[13].

Но если речь идет о дорогостоящем и технически сложном товаре, приверженность одному продавцу может быть сопряжена с риском. По мере прогресса технологии другие продавцы могут предлагать более совершенную продукцию или ту же продукцию по более низкой цене. Компания, закупающая сложные изделия, должна остерегаться постоянных закупок у одного продавца.

ИНЕРЦИЯ. Инерция в закупках организаций означает, что покупатели полагаются на одного и того же продавца в силу убеждения в том, что лучше избегать риска, связанного с другим поставщиком, даже если последний может предложить более выгодную цену, более высокое качество и более оптимальные сроки поставки. Иногда организация-покупатель стремится избежать нового процесса поиска информации и оценки поставщиков. Кроме преимуществ, обусловленных долгосрочными связями, работа с одним поставщиком имеет и другие достоинства – взаимность. **Взаимность** означает, что две организации согласны покупать продукцию друг друга. К примеру, фирма–производитель автомобилей закупает материалы у сталелитейной компании, которая, в свою очередь, приобретает автомобили у этой фирмы. Такая взаимность приводит к привычке и отказу от поиска более эффективных источников снабжения.

Групповое принятие решений: закупочный центр

Из рис. 9.1 видно, что решения о закупках в организациях можно принимать на групповой или индивидуальной основе. Групповое принятие решений более вероятно применительно к новым закупкам, совершаемым закупочным центром. А так как решения о новых закупках являются наиболее рискованными и дорогостоящими, закупочный центр выполняет весьма важную функцию в процессе закупок в организации.

Роли в закупочном центре

Члены закупочного центра – референт, эксперт, снабженец и пользователь – выполняют разные роли в процессе принятия решения. **Референт** регулирует поток информации в закупочный центр, используя материалы, поступающие от торговых работников, рекламные объявления или технические журналы. В процессе получения информации референт выявляет альтернативные товары и поставщиков. *Эксперт* воздействует на других членов группы по закупкам благодаря своим знаниям.

Снабженец обладает формальными полномочиями в части выбора поставщика и согласования условий закупки, а также участвует в выявлении и оценке альтернативных продавцов. Иногда его полномочия ограничены, так как инженеры устанавливают спецификации продукции, которые могут обеспечить лишь некоторые поставщики. Снабженец обычно является агентом по закупкам. Конечный *пользователь* продукции определяет потребность в ней, разрабатывает спецификации и оценивает продукцию в процессе ее применения.

Названные роли в закупочной группе не всегда распределены достаточно четко и могут меняться в зависимости от того, выбирают ли товар или поставщика. Например, инженер вероятнее всего будет референтом в части информации о продукции, тогда как агент по закупкам обычно является референтом относительно информации о поставщиках. Инженеры являются экспертами в части технических спецификаций, а агенты по закупке – в части издержек и критериев поставки.

Конфликт в закупочном центре

В процессе группового принятия решений между членами группы могут возникать конфликты. Например, инженеры, заинтересованные спецификацией продукции, могут пожертвовать быстротой поставки и более низкой ценой, чтобы получить то, что им нужно. Производственные менеджеры заинтересованы в бесперебойной работе и отсутствии задержек. Снабженцы больше стремятся к получению хорошей продукции по возможно более низкой цене с соблюдением сроков и сервиса. Их больше волнуют хорошие отношения с поставщиками, тогда как инженеров и производственников — спецификации. Нередко инженеры и производственники рассматривают отдел снабжения как обслуживающее подразделение, призванное удовлетворять их потребности, тогда как сами снабженцы считают себя самостоятельными в выборе поставщиков и определении условий сделки.

Обычно такие расхождения во мнениях устраняются, когда закупочный центр получает информацию о товаре и поставщике и принимает совместное решение. В приведенном выше примере, по мнению менеджера "Citicorp" по информационным системам, "Digital Equipment" располагает возможностями для оказания услуг по установке и обслуживанию информационной системы постоянного доступа в филиалах, но менеджер по закупкам полагал, что IBM сможет выполнить эту работу лучше. Была собрана дополнительная информация, и члены закупочного центра приняли решение в пользу "Digital Equipment", убедив менеджера по закупкам в своей правоте.

Однако иногда конфликт между членами закупочного центра может принять острый характер, особенно если между группами в организации существует недоверие. Рассмотрим следующие заявления агента по закупкам и производственного менеджера[14]:

> агент по закупкам: "В компании не понимают, что мы вносим серьезный вклад в получение прибыли, а не являемся просто механизмом для обслуживания других подразделений";
>
> менеджер производственного отдела: "Эти снабженцы пытаются создать свою собственную маленькую империю, не думая о наших потребностях. Давно пора их поставить на место".

В таких случаях единственным вариантом может быть обращение к высшему руководству для разрешения конфликта.

Выбор товара и поставщика

Ситуация с новой закупкой или модифицированной повторной закупкой предполагает два взаимосвязанных решения: какой товар купить и на каком поставщике остановить выбор. Из рис. 9.1 следует, что вначале надо принять решение о товаре, а затем выбрать поставщиков, удовлетворяющих заранее определенным спецификациям. Процессы принятия решения о товаре и выборе поставщика различаются в нескольких отношениях: во-первых, покупатели используют разные критерии для выбора товаров и поставщиков; во-вторых, они прибегают при этом к разным источникам информации; в-третьих, влияние членов закупочной группы будет при этом различным.

Критерии выбора

При выборе товара наиболее важными критериями являются прежде всего его качество и эксплуатационные характеристики, причем решающая роль принадлежит техни-

ческим спецификациям. Поставщиков же, вероятнее всего, выбирают, учитывая цену, обслуживание, сроки поставки и надежность (см. табл. 9.3)[15].

Важным фактором при выборе поставщика является потенциальный риск. Неправильный выбор поставщика может означать низкое качество продукции, срыв сроков поставки и неудовлетворительное обслуживание. Организации-покупатели используют несколько стратегий для уменьшения риска. Одна из них – закупка у проверенных поставщиков, *входящих в утвержденный список*. Другая стратегия уменьшения риска – множественность поставщиков. **Множественность поставщиков** – это закупка у нескольких продавцов и распределение риска между ними[16]. Третья стратегия – выбор поставщика, предлагающего наименьшую цену, чтобы свести к минимуму потенциальный риск финансовых потерь.

Ни одна из названных стратегий не исключает полностью риск, связанный с неудачным выбором поставщика. Использование одного и того же поставщика из утвержденного списка может означать упущенную возможность добиться более низкой цены и лучшего качества в другом месте. Наличие нескольких неудачных компаний в выбранной группе означает, что множественность источников снабжения не достигла цели, а покупка по критерию цены не исключает вероятности получения плохого товара и неудовлетворительного обслуживания.

Источники информации

Покупатели обращаются к разным источникам информации в зависимости от того, идет ли речь о выборе товара или поставщика. Как упоминалось, техническая информация скорее всего окажется наиболее важной при выборе товара. Эту информацию получают из технических журналов, отраслевых публикаций, каталогов, материалов, выставок, правительственных публикаций.

С точки зрения оценки возможностей поставщиков наиболее важными источниками информации являются торговые представители продавца и прошлый опыт. Торговый представитель может рассказать о предлагаемой продукции, структуре цен, возможностях обслуживания и поставках. Если поставщик известен давно, агент по закупкам может проследить, какими были надежность продукции, поставки и обслуживание.

Дополнительная информация может содержаться в рекламе и торговых каталогах поставщика. Более объективную информацию можно почерпнуть из отраслевых и правительственных публикаций. Важный источник информации, которым иногда пренебрегают при выборе продукта и поставщика, – это отзывы коллег внутри и вне компании. Исследования, посвященные выбору товара и поставщика, установили, что такие источники особенно важны на заключительных этапах сложного процесса принятия решения, когда покупатель уже близок к принятию решения[17], а также когда с покупкой сопряжен значительный риск[18].

На рис. 9.4 информация о товарах и поставщиках сгруппирована на основании двух аспектов. Первый – это личные источники (торговые работники, коллеги, друзья) в отличие от безличностных источников (реклама, литература и т. п.). Другой аспект классификации – это коммерческие (маркетинговые) источники в отличие от некоммерческих источников (отраслевые ассоциации и правительственные органы). Как и для конечных потребителей, личные источники более важны для снабженца, чем безличностные. Однако при закупках, совершаемых организациями, личные коммерческие источники (торговые работники) намного важнее, чем при покупках потребителями, при которых наибольшее значение имеют личные некоммерческие источники (друзья и родственники).

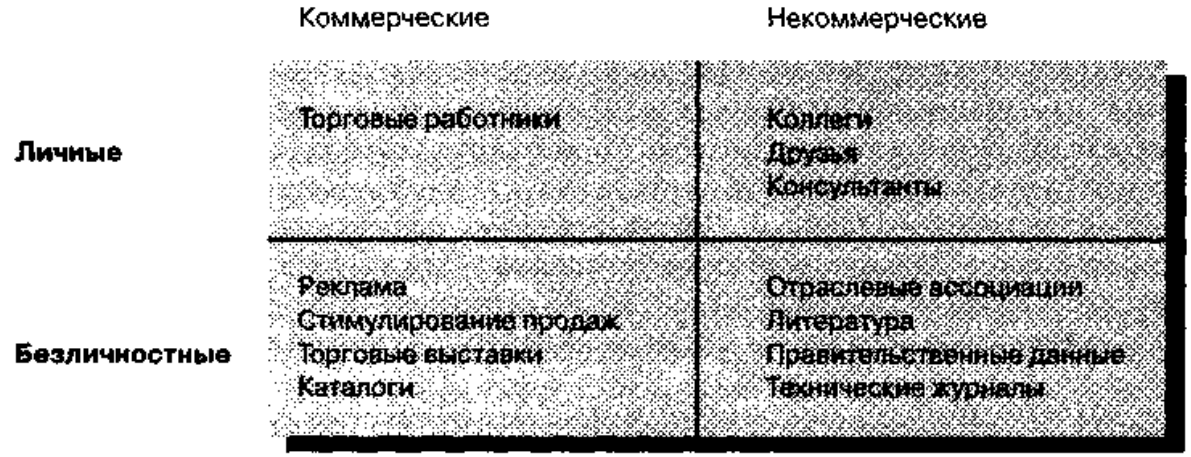


Рис. 9.4. *Источники информации для организаций-покупателей*

Относительное влияние в организации

Одни подразделения организации оказывают большее влияние на выбор товара, другие – на выбор поставщика. Вообще говоря, инженеры имеют больший вес при выборе товара, особенно при новых закупках и модифицированных повторных закупках. Они обладают техническими знаниями и вероятнее всего повлияют на определение спецификаций товара.

ТАБЛИЦА 9.3

Критерии, применяемые при выборе продукта и поставщика

ТОВАР	ПОСТАВЩИК
Качество в целом	Общая репутация
Качество деталей	Финансовые условия
Соответствие спецификациям покупателя	Гибкость в адаптации к потребностям покупателя
Долговечность	Техническое обслуживание
Совместимость с имеющимся оборудованием	Доверие к торговым работникам
Быстрота устаревания	Удобство подачи заказа
Экономичность	Цена
Ценность	Обучение, предлагаемое поставщиком
Гибкость при адаптации к будущему росту	Надежность поставки
Надежность товара	Простота обслуживания
Простота в обращении	Послепродажный сервис
Необходимое время обучения	

Источники: Donald R.Lehmann and John O'Shaughessy, "Difference in Attribute Importance for Different Industrial Products", *Journal of Marketing 38* (April 1974), 38; and John I. Coppett and William A. Staples, "Product Profile Analysis: A Tool for Industrial Selling", *Industrial Marketing Management 9* (1980), 208.

Существует, однако, опасность, что инженеры установят спецификации продукции, чрезмерно ориентированные на технологию. Они стремятся получить более совершенную конструкцию и больше характеристик, чем может требоваться их организации. Например, если группа инженеров в "Hampden Ltd." разрабатывает спецификации на мощный вентилятор для сборочного конвейера автомобильного завода, она может решить закупить хорошо закаленную сталь, обеспечивающую снижение шума во время работы, в то время как менеджер завода, возможно, склонен заплатить более низкую цену за систему вентиляции, создающую шум, так как шум – это не решающий фактор на конвейере.

Когда же речь идет о выборе поставщика, решающее слово обычно принадлежит агенту по закупкам. Он отвечает за поддержание отношений с поставщиками на постоянной основе и лучше осведомлен о возможностях поставки и обслуживания. В ситуациях неизменной повторной закупки агент, как правило, действует самостоятельно. При новой закупке спецификации продукции, определенные инженерами, могут сузить выбор поставщиков, и тогда окончательное решение принимает агент по закупке.

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ОРГАНИЗАЦИИ-ПОКУПАТЕЛИ

В ходе всего процесса принятия решений организации-покупатели подвержены влияниям, приведенным на рис. 9.1. Стимулы маркетинга (т. е. стратегии, применяемые компаниями для воздействия на организации-покупатели) будут рассмотрены в следующем разделе, а сейчас охарактеризуем индивидуальный психологический настрой покупателя, особенности закупающей организации, внешние условия маркетинга и кросскультурные влияния.

Индивидуальные черты покупателя

Подобно конечным потребителям снабженцы организаций при выборе поставщиков и товаров руководствуются своим психологическим настроем и индивидуальными характеристиками. Единственное серьезное различие состоит в том, что потребители производят покупки исходя из собственных потребностей и предпочтений, а снабженцы организаций – из максимизации прибыли фирм.

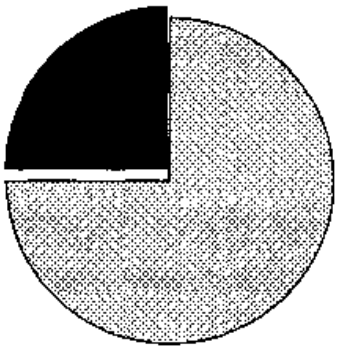
Закупщики организаций приступают к закупкам, имея заранее сложившиеся мнения и предпочтения относительно товаров и поставщиков. Важность такого психологического настроя была очевидна в примере с "Citicorp", когда агент по закупкам предпочитал услуги IBM. Так как он уделял первостепенное внимание обслуживанию, срокам поставки и монтажа и позитивно воспринимал возможности IBM в этом отношении, он, естественно, позитивно относился и к компании.

Индивидуальные характеристики также влияют на принятие решений снабженцев и выбор товаров и поставщиков. По данным одного раннего исследования процесса принятия решений при закупке компьютеров, вероятность такой закупки для своих компаний была ниже у снабженцев с более низким образованием и ограниченным мышлением[19]. Другое исследование установило, что молодые и более образованные снабженцы склонны прибегать к более широкому кругу источников при оценке товаров и поставщиков[20].

ЭТИЧЕСКИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА

Воздействие на организацию-покупателя: когда это становится взяткой?

Закупщики организаций пользуются большим влиянием при выборе поставщика, особенно при новых закупках. Поставщики, естественно, пытаются воздействовать на покупателей, с тем чтобы они выбрали фирму-поставщика. Вполне допустимо воздействовать на покупателя, подчеркивая особенности товара, цену, надежный сервис или быстроту поставки. Но иногда поставщики пытаются "смазать колеса" при заключении сделки, приглашая представителя покупателя на обед, вручая небольшие сувениры или праздничные подарки. Поставщик может также предложить покупателю, например, бесплатную поездку в Акапулько, если контракт будет заключен с его фирмой. Если это влияет на выбор покупателем поставщика, который предлагает не самые лучшие условия сделки, то действия поставщика можно расценить как взятку.



Этичное поведение покупателей и продавцов в процессе переговоров является относительным явлением и во многом зависит от восприятия сторон. Недавнее исследование этического поведения агентов по закупкам в США установило, что большинство считают этичным быть приглашенными на завтрак или обед или получать небольшие рекламные сувениры. Однако, по мнению значительного большинства, получать от поставщиков крупные подарки – одежду, бытовые приборы, путевки, денежные ссуды и т.д. – неприемлемо и неэтично. Сомнения вызвали подарки в виде продуктов питания, напитков, праздничных сувениров или снаряжения для гольфа.

Но как быть с обратной стороной медали – когда закупщик использует свое влияние для вымогательства взятки? Такие действия в США редки, однако при сделках за рубежом подкуп для получения прибыльных контрактов нередко является принятой формой поведения. Наиболее известный случай произошел в конце 80-х гг. XIX в., когда Charles M. Schwab, глава "Bethlehem Steel", преподнес бриллиант и перламутровое ожерелье стоимостью 200 000 долл. США любовнице племянника царя Александра III. Не случайно "Bethlehem Steel" вскоре получила заказ на изготовление рельсов для Транссибирской железной дороги.

Проблема подкупа заграничных покупателей в качестве признанной формы веде-

Агент по закупкам в "Citicorp" был более старшего возраста и менее склонным к риску, чем другие члены закупочной группы. Поэтому он не искал новых поставщиков. Личный опыт взаимоотношений с IBM предопределил и его благоприятное мнение об этой компании.

Особенности организации

Особенности организации влияют на действия ее снабженца. Исследования показали, что новые товары в основном покупают крупные фирмы, относящиеся к отраслям, где

ЭТИЧЕСКИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА

ния дел обострилась в середине 70-х гг., когда стало известно, что "Lockheed Aircraft" заплатила миллионы долларов должностным лицам японского правительства за выгодные контракты с авиалиниями. По данным одного из исследований, с 1970 по 1977 гг. компании США перечислили иностранным покупателям сомнительных платежей на сумму почти 412 млн. долл. В результате конгресс США в 1977 г. принял Закон о противоправной зарубежной практике, согласно которому взятки иностранным покупателям считаются незаконными. Одна компания из Миннесоты в 1989 г. была оштрафована в соответствии с этим Законом почти на 1 млн. долл., дав взятку должностным лицам Республики Нигер за возобновление контрактов на обслуживание самолетов.

По мнению специалистов многих международных компаний, ограничения на уплату взяток мешают их конкуренции за рубежом, поскольку аналогичные ограничения не распространяются на продавцов большинства других стран. Они считают, что США не должны распространять свои моральные принципы на другие культуры, где взятки считаются нормальным явлением. Однако другие должностные лица утверждают, что взятки в конечном счете развращают покупателя, портят отношения между сторонами и нарушают нормальный ход переговоров. По их мнению, либеральное отношение к взяткам снизит моральные стандарты как покупателей, так и продавцов. Если компания лишилась контракта, потому что не дала взятку, – пусть так и будет; отношения, основанные на взятках, не следует стимулировать.

Этические нормы, принятые в США, как правило, осуждают взятки. Однако поведение компаний за рубежом не столь однозначно. Большинство крупных компаний придерживается в той или иной степени официальных правил ведения дел. В конечном счете поведение организации-покупателя и продавца зависит от двух факторов: от личных стандартов поведения и этических норм фирмы.

Вопрос: Следует ли разрешить компаниям США давать взятки иностранным закупщикам, если такая практика распространена в стране закупщика? Аргументируйте свою позицию.

Источники: Laura B. Forker and Robert L. Janson, "Ethical Practices in Purchasing", *Journal of Purchasing and Materials Management* (Winter 1990), 19–26; Deon Nel, Leyland Pitt, and Richard Watson, "Business Ethics: Defining the Twilight Zone", *Journal of Business Ethics 8* (October 1989), 781–791; Michael R. Czinkota and Ilka A. Ronkainen, *International Marketing* (Chicago: The Dryden Press, 1990), 111–113; and Philip R. Cateora, *International Marketing* (Homewood, IL, Richard D. Irwin, Inc., 1983), 179.

быстро происходят технологические сдвиги. Снабженцы этих фирм склонны к новым закупкам, и здесь чаще практикуются групповые решения в рамках закупочных центров.

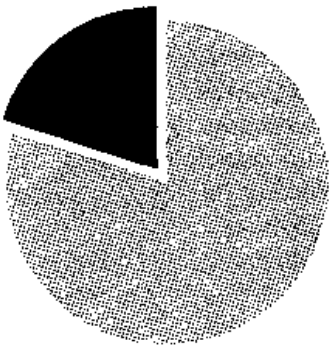
Важна также структура организации. Сильно централизованные, бюрократические организации предпочитают в основном рутинные процедуры закупки и менее склонны рассматривать новые товары или поставщиков. Фирмы с более свободной и открытой формой принятия решения скорее станут поощрять риск. По данным одного из исследований, такие фирмы более открыты для информации и облегчают ее приток в фирму[22], а поступление информации стимулирует рассмотрение новых товаров и поставщиков.

ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

Слабые позиции IBM в Японии: противостояние системе "Keiretsu"

IBM начала продавать компьютеры в Японии в середине 50-х гг., когда они впервые появились на коммерческом рынке. В то время компания практически была монополистом в компьютерной отрасли. Теперь же она занимает всего лишь третье место после NEC и "Fujitsu".

Почему? Из-за системы "Keiretsu". **"Keiretsu"** – сеть японских компаний, в которых доли частично принадлежат одна другой; компании покупают и продают товары друг другу, делятся технологией и сотрудничают в борьбе с иностранными конкурентами. В Японии существуют шесть "Keiretsu", которым принадлежит 30% активов компаний страны. "Keiretsu" состоит из компаний разных отраслей, хотя в некоторых из них участвуют конкуренты из одной отрасли. Центром каждого "Keiretsu" является крупный банк, который снабжает членов средствами для НИОКР и других видов деятельности. NEC, крупнейший японский производитель компьютеров, принадлежит "Keiretsu Sumitomo", получившему название в честь одноименного банка. Десять крупнейших в мире японских банков входят в систему "Keiretsu".



Система "Keiretsu" создала защитный барьер вокруг японских компаний, ограждая их от зарубежных конкурентов. Тот факт, что они практикуют взаимность, т. е. покупают и продают товары друг другу, означает, что иностранной компании, подобной IBM, трудно добраться до организации-покупателя, входящей в "Keiretsu". Любая компания из "Keiretsu Sumitomo" покупает только компьютеры NEC. Следовательно, значительная часть японской промышленности недосягаема для IBM.

В отличие от США, где "Keiretsu" расценили бы как потенциальное нарушение антитрестовских законов, японское правительство стимулирует эту систему. В 50-е гг. Министерство международной торговли и промышленности Японии настаивало на том, чтобы IBM предоставила японским компаниям доступ к своим патентам в обмен на разрешение производства своих товаров в Японии. Впоследствии, чтобы поддержать японских производителей, министерство выделило 6 млрд. долл. США японским компаниям для

Внешние факторы

Внешними факторами, оказывающими наиболее сильное влияние на организации-покупатели, являются: 1) острота конкуренции, 2) технологический прогресс в отрасли компании-покупателя, 3) состояние экономики, 4) законодательное государственное регулирование. Еще один важный элемент внешней среды – это наличие необходимых материалов. В 70-е гг. компании остро осознали свою уязвимость в связи с нехваткой топлива, драгоценных металлов и прочего сырья. Поэтому многие из них стали заключать долговременные контракты со своими поставщиками.

Еще одна важная для организации-покупателя особенность внешней среды – это производный характер спроса на товары производственного назначения. **Производный спрос** – это спрос на товар, зависящий от спроса на другой продукт. "Hampden Ltd."

ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

исследований, разработок и приобретения нового оборудования. В итоге доля компьютеров иностранного производства (главным образом IBM) на японском рынке снизилась с 93% в 1958 г. до 35% в настоящее время.

Система "Keiretsu" отлично согласуется с японскими предпочтениями гармонии и согласия, так как она во многом основана на сотрудничестве между участниками объединения. Кроме того, она позволяет японским компаниям заниматься долговременными исследованиями и разработками, поскольку, как правило, обеспечивает их финансирование. Такова одна из главных причин растущего технологического превосходства Японии над США.

IBM решила не бороться с системой "Keiretsu", а воспроизвести ее. Она сотрудничает с японскими компаниями, продавая свое оборудование. Например, она заключила соглашение с "Ricoh" – крупнейшим японским производителем копировальных машин – о продаже компьютеров IBM. Она создает также совместные предприятия с японскими компаниями – например, с "Matsushita Electric" для разработки персональных компьютеров и выпуска рабочих станций. Компания взаимодействует и с банком "Mitsubishi" в разработке и маркетинге банковских систем "Keiretsu", то так оно и есть. Компания осознала, что лучший способ вести дела в Японии – это наладить долговременные связи, которые позволят проникнуть в японские компании.

Конечной целью IBM при создании совместных предприятий является не просто разработка и производство компьютеров в Японии, а получение доступа к организациям-покупателям для сотрудничества по образцу "Keiretsu". Как знать – может быть, IBM станет первым иностранным "Keiretsu" в японской истории.

Вопросы: Почему IBM находится в невыгодном положении при продажах своих компьютеров в Японии? Какова реакция этой компании?

Источники: Charles H. Ferguson, "Computers and the Coming of the U.S. Keiretsu", *Harvard Business Review* 68 (July–August 1990), 55–57 and 60–68; Marie Anchordoguy, "A Brief History of Japan's Keiretsu", *Harvard Business Review* 68 (July–August 1990), 58–59; "Losing the High-Tech Lead", *InfoWorld*, September 23, 1991, 40–44; and "IBM Fights Back", *Datamation*, January 1, 1988, 68–2 to 68–5.

приобретает стальной лист в зависимости от спроса на вентиляторы и другие системы воздухо- и газоснабжения. Эти системы используют на заводах, выпускающих автомобили, бытовые приборы и другие потребительские товары. Следовательно, спрос на стальной лист, вентиляторы и воздушное и газовое оборудование зависит от спроса на потребительские товары, например автомобили и бытовые приборы.

Производный спрос на товары подвержен более значительным колебаниям. Любое сокращение закупок конечных товаров отражается на смежных отраслях. В результате организации-покупатели не должны стремиться к избытку товаров, чтобы не иметь их чрезмерный запас, если в связи с падением спроса на потребительские товары сократится спрос на товары производственного назначения.

Кросс-культурные влияния

Снабженцы организаций, вероятно, будут реагировать на отношения "покупатель – продавец" в зависимости от норм и обычаев своей страны. Наиболее характерный пример – различия японского и американского стилей ведения деловых переговоров. Японцы ценят гармонию, согласие и приверженность группе, американцы – индивидуальность и прямоту.

Для японцев переговорные решения – это нередко формальности, призванные закрепить решения, ранее принятые группой с целью сохранить гармонию. Кроме того, в соответствии с японскими традициями следует любой ценой избегать прямого отказа на переговорах. Для американцев же переговоры – это возможность для торга, к которому деловые люди-японцы могут и не быть готовы.

Рассмотрим следующую ситуацию, возникшую в связи с тем, что участники переговоров с американской стороны недостаточно хорошо знали японские обычаи и традиции:

> "Японский представитель втягивает сквозь зубы воздух и восклицает: "Это будет очень трудно сделать." Фактически он имеет в виду простое "нет". Однако японец считает абсолютное "нет" оскорбительным и обычно подыскивает эвфемизм. Вот почему японское "трудно" может в действительности означать "невозможно". Американец, сидящий напротив него, не знает об этом и старается разрешить "затруднение". Японец считает такую необъяснимую настойчивость чрезмерной напористостью. Атмосфера ухудшается, и крупная сделка определенно проваливается"[23].

Различия в нормах и обычаях могут отразиться на результате переговоров и в других странах. Рассмотрим эпизод, который произошел в ходе переговоров между американскими и арабскими представителями:

> "Американские менеджеры, которые вели переговоры о контракте на Ближнем Востоке, выяснив, что у них нет времени напечатать свои пересмотренные предложения, представили рукописный вариант и не усмотрели в этом ничего особенного. Однако арабы – участники переговоров сочли этот ход настолько странным, что начали тщательно его анализировать, ища подвох. Некоторые решили, что американцы дают понять, будто считают весь контракт не заслуживающим внимания"[24].

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ПОКУПАТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Наибольшее влияние на организации-покупатели оказывают, пожалуй, стратегии, применяемые компаниями-продавцами. Продавцы должны разрабатывать эффективные стратегии, учитывающие потребности организаций-покупателей. Наиболее важным элементом комплекса маркетинга для организаций является личная продажа. Торговый представитель – это основной канал передачи информации о предлагаемых товарах и возможностях поставщика. Хотя реклама важна, она скорее прокладывает дорогу торговому представителю, а не играет доминирующую роль в инициировании покупки.

Перед разработкой стратегии маркетинга необходимо выяснить перспективы продаж. В настоящее время визит торгового представителя к потенциальному покупателю

обходится в сумму свыше 300 долл. В ряде высокотехнологичных отраслей, где визит требует тщательной подготовки и более подробной информации, стоимость возрастает до более чем 1000 долл. При таких издержках важно оценить компании и тщательно выявить потенциальных покупателей.

В настоящем разделе будут рассмотрены три главных элемента стратегий маркетинга при сбыте продукции компаниям и организациям: выявление потенциальных покупателей, личная продажа и рекламная поддержка.

Выявление потенциальных покупателей

Традиционно компании выявляли возможных покупателей на основе отраслевых классификаций. Правительство установило подробную систему идентификации организаций – *Стандартную классификацию отраслей* (*SIC*). Каждому виду деятельности в США присвоен код SIC. Например, компании, выпускающие вентиляционное оборудование, подобные "Hampden", имеют код 3564. Компания, специализирующаяся на продажах стального листа фирмам – производителям вентиляторов, может обратиться к кодам SIC и установить, что в США имеется 337 таких заводов. Этой информации может быть достаточно, чтобы продавец выявил своих потенциальных покупателей.

Но сталелитейная компания, возможно, захочет продавать свою продукцию другим отраслям, например станкостроительной. Теперь ее список потенциальных покупателей возрастает до более чем 2000 предприятий. Чтобы сконцентрировать усилия по продажам, компания принимает решение продавать продукцию только в одном регионе США – западных штатах. Кроме того, она может решить, что неэкономично ориентироваться на фирмы с оборотом менее 20 млн. долл. Так что теперь ей нужно выявить потенциальных покупателей с учетом их размещения и размеров.

Правительство не располагает данными об особенностях отдельных фирм. "Dun and Bradstreet" (D&B) – информационный конгломерат – имеет данные о большинстве компаний США на основе информации о кредитном рейтинге компаний. Сталелитейная компания принимает решение воспользоваться базой данных D& B, чтобы выявить компании по производству вентиляторов и станков на западе США с оборотом свыше 20 млн. долл. В результате список потенциальных покупателей уменьшается с 2000 до 280 компаний. Двадцать торговых представителей компании могут непосредственно контактировать с этой группой покупателей.

Выявление лиц, влияющих на закупки

Приведенная процедура поиска потенциальных покупателей позволяет выявить нужную организацию. Но она не выявляет тех, кто влияет на закупки в организации. Обычно первый, с кем вступают в контакт, – это агент по закупкам, который затем адресует продавца к лицам, влияющим на закупки, например инженеру-проектировщику или производственному менеджеру.

Однако некоторые организации напоминают лабиринт, состоящий из отделений, групп и хозяйственных подразделений. Если на отдельные виды закупок влияние, по всей вероятности, оказывает определенное лицо, то задача упрощается. Рекламу можно использовать для демонстрации ассортимента товаров компании, а торговый представитель выходит на связь с конкретным работником компании.

"Yellow Pages" – это удачное средство для рекламы товаров, предназначенной организациям, поскольку каждый позвонивший может стать покупателем. Такая реклама

уменьшает потребность в использовании торговых представителей для поиска лиц, влияющих на закупки в организациях.

Сегментация потенциальных покупателей

Продавцы для организаций выявляют покупателей с неудовлетворенными потребностями, а затем ориентируют на них стратегии маркетинга. К примеру, обследование более 300 организаций, приобретающих компьютеры, выявило четыре сегмента в зависимости от потребностей каждой организации в компьютерах[25]. Представители сегмента 1 при выборе компьютера обращали внимание на цену и сроки поставки, сегмента 2 – на известность поставщика высшим руководителям компании, сегмента 3 – на эксплуатационные качества, например простоту в обращении и объем необходимого обучения персонала, а представители сегмента 4 были в большей степени системно ориентированными, т. е. интересовались поддержкой программного обеспечения и широким ассортиментом продукции, что обеспечивает формирование системной сети.

Такая информация позволила производителям компьютеров выявить потенциальных покупателей. Например, до того как у IBM возникли трудности, наиболее вероятными ее покупателями были бы компании из сегмента 2, так как IBM лидировала в отрасли и была широко известна. Однако возрастающее внимание к системным решениям делает более важным сегмент 4.

Стратегии продаж

Личная продажа – это наиболее важный элемент маркетинга для воздействия на институциональных покупателей вследствие необходимости непосредственных переговоров при продаже большинства товаров производственного назначения. Исключительная важность личной продажи означает, что стратегия продаж является центральной частью комплекса маркетинга продавцов для организации. Важнейшим фактором в попытке IBM в 1987 г. круто изменить ситуацию было изменение ее стратегии – от продажи отдельных продуктов к продажам системных решений. Торговым представителям следовало хорошо знать потребности и организации-покупатели, чтобы предлагать системные решения.

Такой сдвиг в акцентах продаж с товаров на системную ориентацию подчеркнут в рекламных объявлениях "Brock Control Systems". "Brock" помогает продавцам для организаций разрабатывать системы в целях лучшего анализа и оценки торговой деятельности, например системы для лучшего распределения времени торговых представителей между потенциальными покупателями. Такой научный анализ торговой деятельности – это лишь еще одна иллюстрация растущей сложности деятельности компаний, продающих свою продукцию организациям-покупателям.

Центральным элементом более эффективной стратегии сбыта является концепция **маркетинга для крупных клиентов (МКК)**, в рамках которой группа торговых представителей несет ответственность за удовлетворение потребностей одной организации. Концепция приобретает все большую популярность среди компаний, продающих свою продукцию крупным покупателям. Группа МКК, координирующая маркетинговую деятельность продавца, способна полнее определить потребности покупателя и преодолеть любые разногласия или непонимание между покупателем и продавцом. По данным одного из исследований, снабженцы организаций предпочитают иметь дело с группой торговых представителей, а не с отдельными торговыми агентами, предлагающими различные виды продукции, производимой одной компанией[26].

"Measurex", калифорнийская компания, производящая компьютеризованные контрольные системы для обрабатывающей промышленности, весьма успешно применила концепцию МКК, перейдя от ориентации на товар к системной ориентации в целях удовлетворения потребностей своих институциональных покупателей. В основе стратегии "Measurex" лежало стремление обеспечить лучшее понимание ее торговыми представителями потребностей и деятельности покупателей. Сосредоточенность фирмы на личных продажах отражается в затратах на содержание каждого торгового представителя, который обходится ей в среднем в 250 000 долл. в год. Средняя стоимость посещения компании-покупателя равна 1000 долл.[27]

Продавцы для организаций начинают широко использовать **телемаркетинг**, т. е. контакты с потенциальными покупателями по телефону одновременно с деятельностью торговых представителей. Продажа по телефону становится эффективным способом охвата более мелких компаний или тех, к которым торговым представителям сложно получить доступ. Обученные работники компании могут снабдить более мелких покупателей информацией о продукции, ответить на вопросы и направить более подробные материалы по почте.

Стратегии рекламы

При маркетинге, рассчитанном на предприятия и организации, реклама играет роль поддержки, прокладывая дорогу торговым представителям для посещения покупателей. Реклама выполняет две главные задачи: во-первых, она знакомит с особенностями товара; во-вторых, она знакомит с возможностями поставщика. Эти две задачи отражают две главные сферы принятия решений организацией-покупателем: выбор товара и выбор поставщика.

РЕЗЮМЕ

1. **Каковы сходство и различие между покупательским поведением организации и конечного потребителя?**
   Те же факторы, которые влияют на потребителя, влияют и на организацию-покупателя – это психологический настрой, характеристики покупателя и внешняя среда. Подобно потребителям организации-покупатели руководствуются своими потребностями, восприятием и отношением к предлагаемым товарам. Главное различие между организациями-покупателями и потребителями связано с технической сложностью товаров производственного назначения, вследствие чего в основном решения принимаются на групповой основе в рамках закупочных центров. Организации-покупатели часто разрабатывают спецификации продукции, удовлетворяющей их потребности, и ведут переговоры с поставщиком о выполнении этих спецификаций по определенной цене.

2. **Какие виды решений принимают организации-покупатели?**
   Организации-покупатели принимают решения о новых закупках, модифицированных повторных закупках и неизменных повторных закупках. Новую закупку можно охарактеризовать как сложный процесс принятия решений. Она требует интенсивного поиска информации о спецификации продукции и возможностях поставщика,

тщательного рассмотрения ряда возможных поставщиков и группового принятия решений. Решения о новых закупках, как правило, принимаются закупочным центром.

Модифицированная повторная закупка связана с повторяющимся решением нерутинного характера. Она может расцениваться как ограниченный процесс принятия решений. Это может быть пересмотр неизменной повторной закупки или повторная закупка новой продукции. При этом требуется некоторый поиск информации, но он не столь обширен, как при новой покупке, а оценка марок ограничена несколькими поставщиками.

Неизменная повторная закупка предполагает повторяющееся решение рутинного характера. Она напоминает привычку при принятии решений конечными потребителями. Поиск информации незначителен или вовсе не требуется, а поставщика выбирают из утвержденного списка.

3. **Какова роль группового принятия решений в покупательском поведении организаций?**
Групповые решения при закупках организаций весьма вероятны ввиду сложности продукции и рискованности решений, что требует коллективного опыта нескольких человек, входящих в состав закупочного центра. Члены закупочного центра выполняют при этом несколько ролей. Референт контролирует поток информации, эксперт убеждает других членов центра в необходимости принятия того или иного решения, пользователь оценивает потребность в товарах и их качество, а снабженец обладает официальными полномочиями в выборе поставщика и согласовании условий закупки.

4. **Какие индивидуальные и внешние факторы влияют на организации-покупатели?**
Организации-покупатели подвержены влиянию психологического настроя – своих потребностей, восприятия поставщиков и отношения к ним, – а также демографических характеристик. На покупателя влияют также особенности организации, где он работает. К примеру, сильно централизованные, бюрократические организации в основном стимулируют рутинные процедуры закупки и не содействуют притоку новой информации или рассмотрению альтернативных товаров. На покупателей влияет также более широкая внешняя среда: технологические сдвиги, острота конкуренции в отрасли, состояние экономики и государственное законодательство и регулирование.

5. **К каким стратегиям прибегают компании-продавцы, чтобы воздействовать на организации-покупатели?**
Компаниям-продавцам следует прежде всего выявить потенциальных покупателей с учетом их отраслевой принадлежности, размера и размещения. Затем они должны разработать стратегии продажи и рекламы с учетом потребностей потенциальных покупателей. Наиболее важным элементом плана маркетинга при продажах организациям является личная продажа. Стратегия рекламы должна проложить путь для торговых представителей и выполняет три функции: реклама особенностей продукции, реклама решений проблем покупателя и реклама возможностей поставщика.

Ключевые термины

Организации-покупатели
Продавцы для организаций
Промышленные покупатели
Институциональные покупатели
Правительственные учреждения
Посредники
Закупочный центр
Спецификации продукции
Неизменная повторная закупка
Утвержденный список поставщиков
Модифицированная повторная закупка
Новая закупка
Приверженность поставщику
Инерция
Взаимность
Референт
Множественность поставщиков
Производный спрос
"Keiretsu"
Маркетинг для крупных клиентов (МКК)
Телемаркетинг

Вопросы

1. Какие действия предприняла IBM в 1986 и 1991 гг. для приостановления падения продаж? Какое отношение эти действия имеют к покупательскому поведению организации?
2. В чем различия между промышленными покупателями, институциональными покупателями и посредниками?
3. В чем различия в покупательском поведении организаций и индивидуальных потребителей? Каковы стратегические последствия этих различий применительно к продавцам для организаций?
4. В чем сходство между моделью покупательского поведения организации (рис. 9.1) и моделью поведения потребителя (рис. 8.1)? В чем различия? Каковы стратегические последствия этих различий для маркетинга конечным потребителям и организациям?
5. Рассмотрите три типа решений в табл. 9.2 – новая закупка, модифицированная повторная закупка, неизменная повторная закупка. Какой процесс принятия решений больше всего применим к перечисленным ниже закупкам и почему?
   а. Закупка системы контроля за выбросами для завода химической компании.
   б. Закупка конторских принадлежностей для филиалов банка.
   в. Закупка различных марок алюминия для производства кухонной посуды.
   г. Закупка авиакомпанией компьютеризованной системы составления расписания и заказа билетов.
6. При каких обстоятельствах компания может переключиться с новой закупки на модифицированную повторную закупку при принятии решения о закупке промышленных генераторов? При каких обстоятельствах компания может переключиться с неизменной повторной закупки на модифицированную повторную закупку металлических крепежных деталей?
7. Агент по закупке крупной промышленной компании склонен покупать товары у одних и тех же поставщиков по причине сложившихся отношений с торговым персоналом этих компаний. Агент уверен в продукции поставщика и надежности ее обслуживания поставщиком.
   а. В чем заключается преимущество для покупателя в такой приверженности поставщику?
   б. В чем состоит потенциальный риск?
8. Какие стратегии используют организации-покупатели для уменьшения риска при выборе поставщика? Назовите проблемы, связанные с каждой стратегией.
9. Каковы черты сходства и различия функций семейного агента по закупкам и агента по закупкам организации?
10. Фармацевтическая компания рассматривает возможности снижения выбросов и загрязнения окружающей среды. Каковы возможные различия в критериях, используемых для оценки альтернативных предложений поставщиков оборудования, со стороны: а) отдела снабжения, б) инженеров, в) производственников?
11. Каким образом особенности организации-покупателя и ее внешней среды влияют на выбор продукции и поставщика?
12. В чем различия между американским и японским стилями ведения переговоров? Как они могут повлиять на исход переговоров?
13. Что такое система "Keiretsu"? Какова ее цель?
14. Почему личная продажа – это наиболее важный элемент комплекса маркетинга при продажах организациям?
15. Какова роль рекламы в комплексе маркетинга продукции, предназначенном для организаций? Приведите примеры.

Практикум. Вы руководитель, принимающий решения

1. Менеджер по товару компании "Procter & Gamble" вскоре должен занять аналогичную должность в отделении автоматизации производственных систем "Westinghouse". Когда его спросили, возможны ли проблемы на новом месте, менеджер ответил:

   "Маркетинг есть маркетинг. Основные принципы воздействия на покупателя остаются теми же. Вы проводите рекламу, чтобы проинформировать и попытаться повлиять на покупателя, и устанавливаете цену в соответствии с ценностью товара для покупателя".

   В чем менеджер по товару прав и в чем он ошибается?
2. Снабженец организации, ответственный за закупки нефтехимических продуктов, используемых для производства пластиков, рассуждая о различиях между приверженностью поставщику и инерцией, заметил:

   "Любого снабженца организации, который закупает у одного и того же поставщика по инерции, следует уволить. Когда мы покупаем нефтехимические продукты, даже в случае неизменной повторной закупки для пополнения запаса, мы всегда оцениваем работу поставщика. Мы сразу же исключаем поставщика из утвержденного списка при снижении качества товара или опоздании поставки. Только то, что снабженцу удобно работать с одним и тем же поставщиком – это не причина сохранять отношения с такой компанией. От нас ожидают максимизации прибыли компании, а не того, чтобы мы сидели тихо и не делали шума".

   Снабженец компании, выпускающей электрический кабель, придерживается противоположного мнения:

   "О пользе инерции свидетельствует многое. Почему я должен тратить время и силы, сравнивая поставщиков таких стандартных товаров, как кабель, если у меня имеются два-три надежных поставщика, которые устанавливают разумные цены и сроки поставки? Я лучше использую время с пользой для компании как-то иначе".

   а. В чем причины столь различных взглядов на инерцию как основу для выбора поставщика?

   б. Согласны ли вы с этими мнениями? Аргументируйте свой ответ.

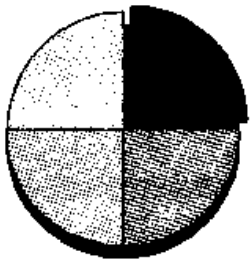
   в. Уволили бы вы снабженца за то, что он производит закупки по инерции?
3. Рассуждая о японской системе "Keiretsu", один американский менеджер сказал:

   "Американцам следует сформировать собственные "Keiretsu". Это единственный путь к успешной конкуренции с японскими компаниями. Необходимо бить японцев их же оружием".

   Согласны ли вы с таким заявлением? В чем трудности формирования объединений, подобных "Keiretsu", в США?
4. Когда у руководства компании, производящей системы контроля за выбросами в атмосферу, поинтересовались стратегией компании относительно сегментации рынка, последовал такой ответ:

   "У нас нет такой стратегии. Сегментация рынка попросту неуместна, если вы разрабатываете специфическую систему для каждого покупателя. Каждый покупатель и есть отдельный сегмент".

   Согласны ли вы с этим? Способен ли производитель оборудования для контроля за загрязнением воздуха сегментировать рынок, даже когда каждая система разрабатывается по заказу? Каким образом?



Глава
10

Выявление и выбор рыночных сегментов

ВАША ЗАДАЧА В ГЛАВЕ 10

Изучить:

- *преимущества стратегии сегментации рынка;*
- *причины тенденции к сегментации рынков, наблюдаемой в последнее время;*
- *способы выявления рыночных сегментов компанией;*
- *критерии, которые могут применять компании при выборе сегментов для маркетинговой деятельности;*
- *альтернативные стратегии, используемые компаниями для сегментации рынков.*

"Levi Strauss" – от массового маркетинга к сегментации рынков

До последнего времени компания "Levi Strauss" успешно сбывала производимые ею джинсы на основе массового маркетинга. Компания – ведущий производитель джинсов провела рекламную кампанию, утверждавшую, что джинсы "Levi's" пригодны для каждого[1].

Но в 80-е гг. стало очевидным, что джинсы "Levi's" уже не для каждого. Общие продажи стали снижаться с 516 млн. в 1981 г. до 400 млн. в 1988 г.[2] Что произошло? Поколение "бэби-бумерс", взрослея, "вырастало" из джинсов. Что еще хуже, компания, надеясь на компенсацию потерь в продажах, не могла полагаться на тинэйджеров, потому что их доля в населении стала уменьшаться. Кроме того, потребители более старшего возраста предпочитали джинсам консервативные широкие брюки.

Как можно было решить проблемы "Levi"? *Стратегия сегментации рынка*, направленная на разработку различного ассортимента джинсов для разных возрастных сегментов, была разумной, однако представители "бэби-бумерс" и более зрелые потребители уже не склонны были носить джинсы. Данные исследования подсказали, что репутацию фирмы "Levi" можно использовать при продаже широких брюк. Почему не разработать ассортимент брюк под маркой фирмы "Levi", рассчитанных на поколение "бэби-бумерс" и пожилых потребителей?

Стратегия сегментации по возрасту была инициирована в 1987 г., когда менеджерам "Levi" попалась на глаза пара мешковатых хлопчатобумажных брюк, предложенных японским филиалом компании. Учитывая взросление мужчин – представителей поколения "бэби-бумерс", менеджеры предложили эти брюки в США под маркой "Dockers", израсходовав на рекламную кампанию 11 млн. долл. Марка получила немедленное признание благодаря позитивному имиджу "Levi" среди мужчин поколения "бэби-бумерс" и их стремлению иметь более респектабельную и комфортную альтернативу джинсам. К 1991 г. продажи "Dockers" составили почти полмиллиарда долларов[3].

Однако для компенсации спада в продажах джинсов необходимо было охватить и мужчин более зрелого возраста. "Levi" уже располагала ассортиментом брюк "Action" для мужчин старше 50 лет, но никогда не придавала ему большого значения, акцентируя внимание на выпуске джинсов. К 1987 г. акцент стал меняться. "Levi" предприняла общенациональную кампанию, рекламирующую "Action", и постаралась дифференцировать их от "Dockers", сделав их более консервативными и более широкого покроя.

Тем не менее главным рынком "Levi" был рынок джинсов, продажи которых составляли 1,5 млрд. долл., а основным целевым сегментом – тинэйджеры. В связи с этим была разработана модель 501, специально рассчитанная на молодых людей 14–24 лет. В 1991 г. фирма провела рекламную кампанию с участием Spike Lee, озвучивавшим различные истории, которые происходили с тинэйджерами, облаченными в джинсы 501[4].

Чтобы доказать, что она выпускает джинсы не только для тинэйджеров, компания разработала модель 505, позиционированную для представителей "бэби-бумерс", модель, позиционированную для детей 8–14 лет, сопровождавшуюся рекламной кампанией "Дикари", в рамках которой ребятишки, облаченные в джинсы, проделывали акробатические номера, а также модель для женщин – представителей поколения "бэби-бумерс"[5].

Женский ассортимент – выпущенный в 1988 г. и сопровождавшийся рекламной кампанией стоимостью 12 млн. долл. – означал переход "Levi" к новой политике, так как в массовом маркетинге компания всегда позиционировала джинсы для мужчин, а покупки джинсов женщинами считались дополнительным оборотом. Стратегия сегментации требовала особого позиционирования, предусматривающего соответствие покроя джинсов женской фигуре. В результате "Levi", рекламируя модель джинсов 900, подчеркивает, что они "скроенны, стилизованы и сшиты для женщин".

Стратегия сегментации "Levi" не лишена риска. Ориентируясь на демографические группы с учетом возраста, компания существенно увеличила издержки маркетинга. Теперь она вынуждена разрабатывать отдельные рекламные кампании для каждого сегмента, а не одну общенациональную кампанию для всех сегментов. Издержки разработки и распределения продукции также намного выше. Кроме того, "Levi" рискует вызвать отчуждение какой-либо демографической группы, адресуя рекламу другой группе. К примеру, в то время, когда "Levi" расходовала 2 млн. долл. на рекламу "Dockers " во время игры на Суперкубок 1991 г., значительную долю рынка составляли тинэйджеры[6]. Как сказал маркетинговый менеджер, ведающий у "Levi" маркетингом, "мы должны позаботиться о том, чтобы наша реклама для мужчин не оттолкнула от нас тинейджеров, и наоборот"[7].

Однако преимущества стратегии сегментации "Levi" намного превышают связанные с нею риски. "Levi" теперь может сохранять покупателей в возрасте от 8 до 80 лет, по мере их перехода от модели детских джинсов к модели 501, модели 505, "Dockers" и модели брюк "Action ". Кроме того, компания теперь имеет возможность полнее удовлетворять потребности женщин, которые составляют половину населения. В итоге выгоды сегментации превышают ее недостатки. К 1991 г. "Levi" сумела приостановить падение продаж и даже увеличила их на 40% по сравнению с 1988 г. На международном рынке (а он приносит 39% всех доходов "Levi") продажи возросли на 30%[8].

"Levi" теперь более прибыльная компания, поскольку ориентирована на основные демографические сегменты.

ЦЕЛЬ СЕГМЕНТАЦИИ РЫНКА

Сегментация рынка – это деление рынка на группы потребителей со сходными потребностями и удовлетворение этих потребностей с помощью мероприятий маркетинга. Она является противоположностью массовому маркетингу, при котором компания предлагает один основной товар, не учитывая различия в потребностях и характеристиках покупателей. В настоящее время почти все компании в той или иной степени придерживаются стратегии сегментации рынка.

Чтобы направить усилия маркетинга на удовлетворение потребностей сегментов рынка, необходимо разработать новый товар или позиционировать существующий. "Dockers" были новым товаром, позиционированным для удовлетворения потребностей поколения "бэби-бумерс" в более комфортном и удобном заменителе джинсов. "Levi" также позиционировала уже выпускаемые ею джинсы на различные демографические сегменты, выпустив варианты джинсов более свободного покроя для представителей "бэби-бумерс" и джинсы для женщин. Каждый сегмент потребителей имел сходные потребности, и маркетинговая деятельность компании была нацелена на этот сегмент.

В большинстве примеров сегментации рынка, приведенных в этой главе, речь идет о компаниях, выпускающих потребительские товары. Как мы увидим, компании, выпускающие товары производственного назначения, отстали в вопросах сегментации своих рынков. Но продавцы для организаций начинают сознавать преимущества сегментации, поэтому она получает все большее распространение и в промышленном секторе.

Зачем сегментировать рынки?

Стратегия сегментации рынка – это разумный подход, ориентированный на маркетинг для выявления и удовлетворения потребностей потребителей. Но ведет ли он к увеличению прибыльности компании? Некоторые резонно утверждают, что массовый маркетинг более прибылен, так как компания может добиться экономии, обусловленной масштабами как производства, так и маркетинга. Одна рекламная кампания всегда дешевле разрозненных кампаний, рассчитанных на разные сегменты рынка, производство однородных изделий намного экономичнее производства разных товаров.

Несмотря на более высокие затраты, прибыли от разработки нескольких сегментов, вероятно, окажутся ваше прибыли при продаже одного товара на рынке в целом. Почему? Во-первых, сегментация позволяет компаниям акцентировать внимание на потребностях покупателей. Если рынки сегментированы, компания может разработать особые товары, стратегии их продвижения, системы распределения и цены для каждого сегмента. Массовый маркетинг не допускает таких различий. Когда Генри Форда спросили, собирается ли он предлагать покупателям разные цвета своего автомобиля модели Т, он ответил: "Они могут иметь машину любого цвета, какой пожелают, при условии, что он черный". Форд придерживался классической стратегии массового маркетинга с целью получить экономию от масштабов производства и снизить издержки, чтобы сделать модель Т более доступной. На современном рынке такая тактика едва ли принесет успех. Потребители не склонны мириться с отсутствием выбора, характерным для большинства товаров. Их запросы стали чрезвычайно разнообразными.

Во-вторых, сегментация стимулирует разработку новых товаров. Появление на рынке брюк "Dockers", "Action" и моделей джинсов 505 и 900 стало результатом попыток "Levi" работать с отдельными демографическими сегментами.

В-третьих, сегментация помогает компаниям разработать эффективный комплекс маркетинга. Понимание потребностей сегмента помогает разрабатывать рекламные стратегии. В рекламе "Dockers" была представлена группа мужчин в возрасте 25–45 лет, вспоминающих совместно проведенное когда-то время. Реклама обыгрывает важность семьи и наличия друзей для представителей поколения "бэби-бумерс" и позитивные ассоциации с наименованием "Levi". Компания также разработала стратегию розничной торговли, с учетом потребностей поколения "бэби-бумерс". Руководство понимало, что "Dockers" нельзя предлагать в магазинах традиционным образом – на вешалках в демонстрационных залах, оборудованных без учета веяния времени. Покупатели "Dockers" привыкли приобретать джинсы в стильных бутиках с громко звучащей рок-музыкой. Поэтому "Levi" помогла магазинам создать бутики "Dockers" в соответствии со вкусами поколения "бэби-бумерс".

Четвертое достоинство стратегии сегментации состоит в том, что она способствует распределению маркетинговых ресурсов между различными товарами. Крупный сегмент "бэби-бумерс" и уменьшающийся сегмент тинэйджеров побудили "Levi" направить больше ресурсов на производство более широких брюк.

Преимущества стратегии сегментации были проиллюстрированы в ходе исследования, проведенного крупным рекламным агентством "J. Walter Thompson" для одного из его заказчиков[10]. Продажи одного из продуктов питания, производство которого было основным для этой компании, не росли. В рекламе продукта подчеркивался его особый вкус. Рекламное агентство предложило провести кампанию, ориентированную на сегмент, озабоченный своим здоровьем, и подчеркивающую "натуральные ингредиенты" продукта. Рекламная кампания стоимостью в 2 млн. долл., рассчитанная на сегмент, придающий значение вкусовым качествам продукта, принесла доход в 3,8 млн. долл. Отдельные кампании стоимостью по 1 млн. долл., рассчитанные на оба сегмента, обеспечили 6,3 млн. долл. дохода. Придерживаясь стратегии сегментации, фирма получила дополнительные 2,5 млн. долл. при тех же расходах на рекламу.

Не все стратегии сегментации непременно принесут столь же высокую прибыль, но, по данным исследований, распределение маркетинговых усилий на четко определенные сегменты позволяет увеличить прибыли.

Микромаркетинг, сегментированный и массовый маркетинг

На рис. 10.1 приведены различные уровни маркетинговой деятельности – от индивидуального потребителя до рынка в целом. Крайний индивидуальный уровень – это **микромаркетинг**, т. е. разработка стратегий маркетинга для индивидуальных потребителей. Компании обращаются к индивидуальным потребителям по почте или по телефону. Потребителей обычно выявляют, используя адресные справочники. Преимущество микромаркетинга состоит в том, что компании могут разработать предложения с учетом характеристик отдельных потребителей – например, использовать данные о регистрации автомобилей, для того чтобы направить по почте покупателям новых автомобилей предложения автомобильных ссуд под низкий процент. Как указывалось в главе 7, компаниям не следует нарушать права потребителей на личную тайну, если они используют данные об индивидуальных характеристиках потребителей.

При отсутствии списков адресов компании прибегают к **геодемографическому анализу**, в ходе которого выявляют семьи, анализируя почтовые индексы и связывая их с демографическими характеристиками. С помощью такого анализа можно определить,

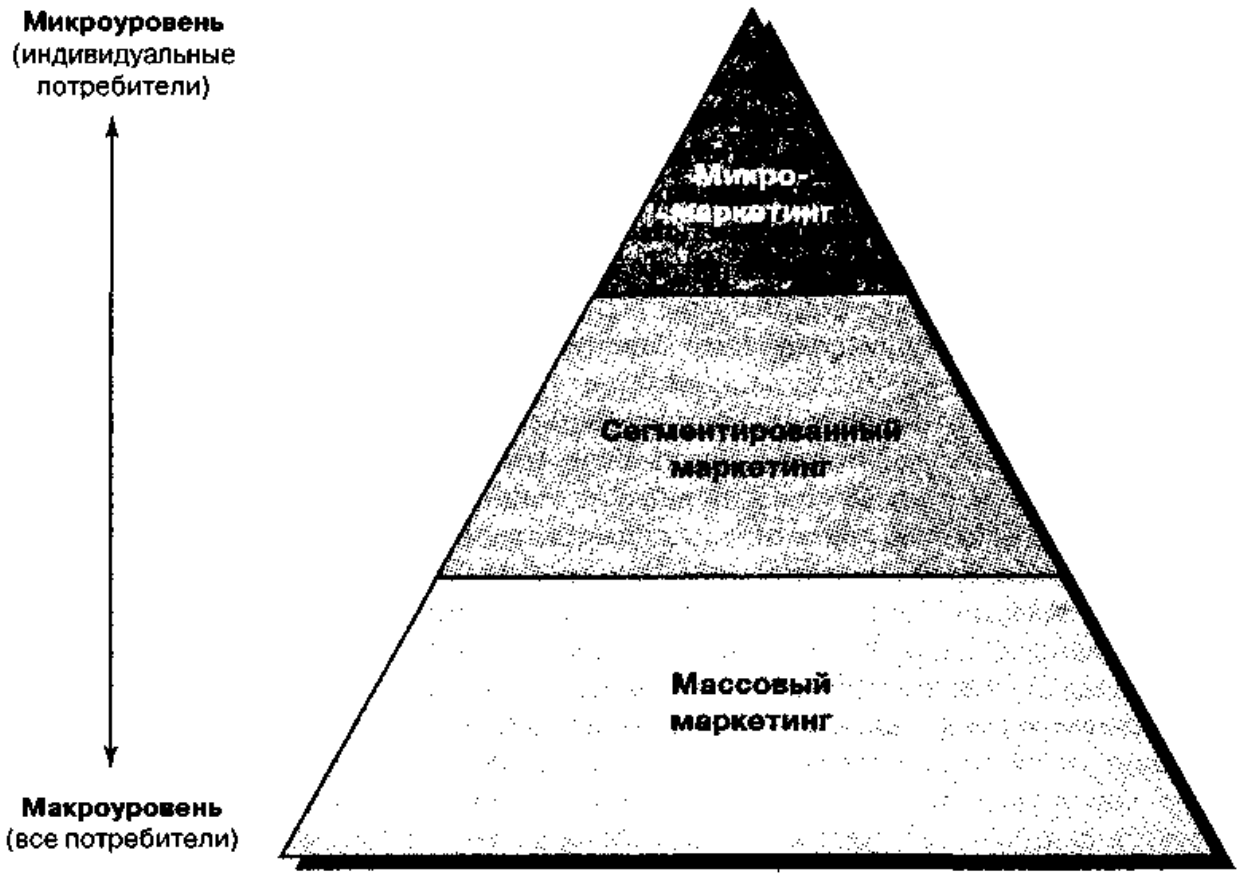


Рис. 10.1. *Уровни сегментации рынка*

например, все почтовые коды тех пунктов США, где отмечается высокая доля пенсионеров. Если компания стремится охватить пенсионеров в штатах солнечного пояса, она может установить коды штатов солнечного пояса с высокой долей пенсионеров и организовать прямую почтовую рассылку. Не все адресаты могут оказаться пенсионерами, однако, учитывая высокую долю пенсионеров в этих штатах, почтовая реклама может оказаться эффективной.

Разновидностью микромаркетинга является **маркетинг по заказам**, т. е. разработка товаров применительно к потребностям индивидуальных покупателей. Фирмы, выпускающие оборудование для контроля за загрязнением окружающей среды, к примеру, должны разрабатывать эти системы с учетом спецификации отдельных компаний. Для индивидуальных потребителей можно моделировать одежду. Даже выпуск автомобилей "массового производства" сходен с выпуском по индивидуальным заказам. Насчитывается 69 120 вариантов фордовского "Thunderbird", а это означает, что потребители получают почти индивидуальный автомобиль, определив его особенности.

Другая крайность на рис. 10.1 – это **массовый маркетинг**, т. е. единая стратегия маркетинга для охвата возможно большей части рынка.

Хотя микромаркетинг и массовый маркетинг имеют право на существование, им присущи недостатки. При микромаркетинге ограничены возможности выявить и охватить индивидуальных потребителей и определить издержки, связанные с разработкой продукции по заказам индивидуальных потребителей. Как мы увидим, микромаркетинг больше применим для продукции производственного назначения, когда часто не-

обходимо разрабатывать продукцию для отдельных покупателей и направлять усилия маркетинга на этих покупателей. Недостаток массового маркетинга – недостаточная способность удовлетворять потребности покупателей. В связи с растущей сегментацией американского рынка и формированием более разнообразных потребностей потребителей массовый маркетинг стал менее приемлемой стратегией.

В связи с этим сконцентрируем внимание на стратегии, которая занимает промежуточное положение между микромаркетингом и массовым маркетингом, – **сегментированном маркетинге**. Как уже упоминалось, такой маркетинг предполагает разработку продукции с учетом специфических потребностей четко определенных групп покупателей.

Из рис. 10.1 видно, что сегментированный маркетинг занимает среднее положение, а это означает, что компания может выбрать очень маленький сегмент, приблизившись к микромаркетингу, или более крупный сегмент, приблизившись к массовому маркетингу. Так, "Liggett & Myers" ориентируется на небольшие сегменты, поскольку, по словам ее руководителя, "она не в состоянии полномасштабно конкурировать по рекламным расходам с "Philip Morris" или "R.J. Reynolds"[11]. Компания предложила сигареты "Eve" для курящих женщин, которые предпочитают 120-миллиметровые сигареты, хотя на этот сегмент приходится всего 2% курильщиков. Продажи "Eve" превысили 50 млн. долл., что является невысоким, но прибыльным уровнем продаж марки.

В отличие от этого компания "Philip Morris" стремится охватить более крупные сегменты, которые приносят более высокие доходы. Ее марка "Benson Hedges" позиционируется для более состоятельных курильщиков – как мужчин, так и женщин. "Marlboro" позиционируется для менее состоятельных мужчин, "Virginia Slims" – для независимых современных женщин, а "Merit" – для курильщиков, которые предпочитают сигареты с низким содержанием смолы и никотина. Каждый из названных сегментов больше, чем ниша, на которую ориентированы сигареты "Eve", "Liggett & Myers", а охват всех сегментов позволяет "Philip Morris" иметь бóльшую часть рынка сигарет.

Тенденции к сегментации рынка

Подобно "Levi" многие почтенные представители корпоративной Америки переключились со стратегии массового маркетинга на стратегию сегментированного маркетинга. В прошлом такие компании, как "Ford", "Chevrolet", "Coca-Cola", "Pepsi-Cola", "Hershey" и "Kodak", продавали один-два товара на общенациональном рынке. В 60-е гг. эти компании начали осознавать преимущества более сегментированного подхода.

Почему произошел сдвиг от массового к сегментированному маркетингу? Имелись две главные причины: изменения в экономике и изменения в демографии и образе жизни. Сначала произошли экономические перемены. Как упоминалось в главе 1, до 60-х гг. компаниям незачем было уделять много внимания потребителям. В годы депрессии потребители не могли позволить себе делать много покупок; во время второй мировой и корейской войн потребители имели деньги для покупок, но товары зачастую отсутствовали. Потребители стали более разборчивыми лишь в 60-е гг., так как они наконец обрели покупательные способности, а товары имелись в наличии.

Многие компании отреагировали на ситуацию, пытаясь предлагать потребителям то, что им нужно. Чтобы сделать это наилучшим способом, требовалось осознать разнообразие потребностей потребителей. В автомобильной промышленности, например, компании стали делить рынок на сегменты потребителей среднего и более молодого

возраста; на сегменты любителей автомобилей класса "люкс" и экономичного класса; сегменты потребителей, основное внимание уделяющих техническим характеристикам, и потребителей, обращающих внимание на стиль; сегменты сельских, городских жителей и жителей пригородов. Аналогичное положение сложилось в отрасли безалкогольных напитков, где производители разделили рынок сначала на потребителей "cola" и "noncola" ("не колы"), а затем на три сегмента: ценителей вкуса, придерживающихся диеты и придающих значение здоровью. В каждом случае новые товары или варианты уже выпускаемых товаров ориентировали на эти сегменты.

Вторая причина возникновения стратегий сегментации рынка – демографические сдвиги и изменение образа жизни, которые стали очевидны в 70-е гг. Как мы упоминали в главе 4, увеличение количества работающих женщин (демографический сдвиг) привело к пересмотру традиционного предположения, будто покупка атвомобиля является прерогативой мужчин. Характеристики и рекламу автомобилей начали ориентировать и на женщин. Большее внимание к здоровью и питанию (изменение образа жизни) позволило предложить готовые завтраки для взрослых, безалкогольные напитки, не содержащие кофеина, а также множество низкокалорийных продуктов питания. В каждом случае компании стали выявлять сегменты, различающиеся по демографическим характеристикам и образу жизни и соответственно по своим потребностям, и направлять маркетинговые усилия на эти сегменты.

"Procter & Gamble" – болезненный переход

Переход к сегментированному маркетингу иногда болезнен для компаний, традиционно полагавшихся на массовый маркетинг. Для "Procter & Gamble" этот переход оказался особенно трудным. Гигантская компания, выпускающая упакованные потребительские товары, традиционно использовала массовый маркетинг[12]. Такая стратегия была для компании успешной, потому что ее товары (зубная паста, мыло и моющие средства) рассчитаны на сравнительно однородный рынок – их можно продавать потребителям разных возрастов, уровней дохода и регионов. К тому же такие марки, как зубная паста "Crest", мыло "Ivory" и стиральный порошок "Tide", являлись лидерами рынка. Потребители были убеждены, что они относятся к числу лучших товаров на рынке. Марку товара, считавшуюся лидером в течение многолетнего массового маркетинга, можно продавать неизменно, пока не появится товар-конкурент. А как мы видели в главе 4, бросить вызов лидеру рынка нелегко.

Однако условия для продукции P&G менялись, поскольку предпосылка об однородности спроса оказалась неверной. Как заметил один специалист, "P&G вскоре обнаружила, что сдвиги в демографии и образе жизни нанесли существенный удар по массовому маркетингу и приверженности марке. Нация, которая некогда проявляла одни и те же вкусы при покупках, делилась на множество различных групп потребителей, – имеющих особые потребности и интересы"[13].

Конкуренты, осознав это разнообразие спроса, стали подрывать доминирующие позиции P&G: "Kimberly Clark" – на рынке одноразовых подгузников, "Colgate" – зубной пасты, "Lever" – моющих средств. Реакцией P&G был выпуск большего числа вариантов товара для удовлетворения разнообразного спроса. Стиральный порошок "Tide", некогда бывший единым товаром, который продавали по всей стране, в настоящее время имеет несколько вариантов: обычный "Tide", жидкий "Tide", "Tide" в 10 коробках "Redi-Paks" и "Tide" многоцелевого назначения. Крупнейшая компания массового маркетинга перешла к сегментации рынка, чтобы выжить.

"Coca-Cola" – полностью сегментированный ассортимент

Ассортимент продукции компании "Coca-Cola" иллюстрирует масштабы сдвига от массового к сегментированному маркетингу. На рис. 10.2 представлена матрица "товар – рынок" ассортимента компании "Coca-Cola". Она получена путем пересечения шести сегментов рынка, определенных с учетом общности потребностей, и пяти видов продукции, предлагаемых для удовлетворения этих потребностей. "Coca-Cola" одной из первых осознала важность диетических продуктов, выпустив в 1963 г. "Tab" – диетический напиток, позиционированный женщинам. Двадцать лет спустя она впервые использовала магическое наименование "Coke", выпустив напиток, который не относился к ее основной марке, – "Diet Coke", позиционированный мужчинам. В 1983 г. она также предложила бескофеиновые варианты "Coca-Cola", "Diet Coke" и "Tab", предназначенные для людей, обеспокоенных своим здоровьем.

	Товары				
Сегменты рынка	"Cola"	"Diet Cola"	Без кофеина	На фруктовой основе	На лимонной основе
Ориентация на вкус: сладкие "cola"	"New Coke", "Cherry Coke"				
Ориентация на вкус: несладкие "cola"	"Coca Cola Classic"				
Ориентация на вкус: любители фруктовых соков				"Minute Maid"	
Ориентация на вкус: лимонный напиток					"Sprite"
Обеспокоенные здоровьем и питательностью			Бескофеиновые "Tab", "Coke" и "Diet Coke"	"Minute Maid"	Бескофеиновый "Sprite"
	"Diet Coke", "Tab" и "Diet Cherry Coke"				

Рис. 10.2. *Рыночная сегментация ассортимента продукции "Coca-Cola"*

В 1985 г. "Coca-Cola" выпустила "Cherry Coke", чтобы удовлетворить потребность тинэйджеров в сладком напитке "Cola" и подорвать позиции "Pepsi" на рынке тинэйджеров. Наиболее известное новшество – выпуск "New Coke" – имело ту же цель – угодить тинэйджерам, которые предпочитали "Pepsi".

Когда "Coca-Cola" вернулась к первоначальной марке в связи с недовольством потребителей, она невольно стала следовать разумной стратегии сегментации, позиционируя одну марку ("New Coke") сегменту, который предпочитает более сладкий напиток, а другую марку (основную) – сегменту, который не выражает такого предпочтения.

"Coca-Cola" выпустила также газированный напиток "Minute Maid" на основе фруктов, в ответ на выпуск "Pepsi" напитка "Slice". Марка позиционирована сегменту, которому нравится вкус фруктового сока, а также потребителям, заботящимся о своем здоровье и питательности продукта. Дополняет ассортимент напиток "Sprite" на основе лимонного сока, рассчитанный на потребителей, которым нравится вкус лимона.

Переход "Coca-Cola" к сегментированному маркетингу отразился на выручке от продажи основной марки. В 1979 г. на "Coke" приходилось 70% продаж. В 1988 г. эта доля составила только 50% продаж безалкогольных напитков, так как больше марок предлагалось другим сегментам[14].

Контрсегментация

До сих пор мы говорили о переходе к сегментации рынка. В 80-е гг. возникла противоположная тенденция, известная как контрсегментация. **Контрсегментация** – это объединение нескольких сегментов и использование для них одного метода маркетинга с целью сокращения затрат. К примеру, вместо выпуска бумажных полотенец для сегмента, ценящего прочность, других полотенец для тех, кто особое внимание уделяет их впитывающим свойствам, а третьих полотенец – для сегмента, предпочитающего декоративное оформление, компания может выпустить один вид полотенец по низкой цене, чтобы угодить экономным потребителям всех трех сегментов. Она по-прежнему может выпускать двухслойное полотенце для тех, кто ценит прочность, но теперь различие будет между сегментом, предпочитающим экономию, и сегментом, предпочитающим качество. В итоге компания теперь обращается к двум, а не трем сегментам. Контрсегментация не означает отказа от стратегии сегментации рынка, а подразумевает лишь снижение числа сегментов при более экономичном подходе.

Названная тенденция обусловлена двумя причинами. Во-первых, сегментация – это дорогостоящая стратегия. Компания может слишком увлечься сегментацией, выделяя больше сегментов, чем это необходимо для удовлетворения потребностей потребителей. Такая *сверхсегментация* означает, что издержки, связанные с охватом этих сегментов, превышают дополнительные доходы. Компании безалкогольных напитков, подобные "Coca-Cola" и "Pepsi", иногда подвергались критике за чрезмерную сегментацию рынка. Например, необходимо ли выпускать вариант "Tab", не содержащий кофеина, учитывая его небольшую долю на рынке и наличие варианта "Diet Coke", также не содержащего кофеина? Гипотетический пример чрезмерной сегментации представлен на рис. 10.3.

Другая причина контрсегментации – это большое внимание потребителей к цене в результате экономических спадов в начале 80-х и 90-х гг. Потребители склонны покупать товары по более низкой цене, если они удовлетворяют основным требованиям качества. Поэтому в основном пользуются спросом обыкновенные сигареты, мебель без вычурностей и секционная мебель. В каждом из этих случаев потребители



Источник: "Ultimate in Product Segmentation", *Advertising Age*, September 23, 1985, p. 18. © Terry Sharbach.

Рис. 10.3. *Гипотетический пример чрезмерной сегментации*

жертвуют характеристиками товаров, приспособленными к их потребностям, ради дешевизны продукции. Некоторый подъем после экономического спада 1990–1992 гг. скорее всего будет сопровождаться такой же чувствительностью к цене со стороны потребителей. В результате компании, очевидно, расширят предложение товаров по более низким ценам.

Контрсегментация не уменьшает важности сегментации рынка. Она лишь показывает, что стратегия сегментации имеет пределы, определяемые издержками удовлетворения потребностей отдельных сегментов.

ПРОЦЕСС СЕГМЕНТАЦИИ РЫНКА

Хотя перейти к сегментации рынка "Procter & Gamble" побудили стратегии ее конкурентов, процесс выявления сегментов намного сложнее, чем простое копирование действий конкурентов. Этот процесс, представленный на рис. 10.4, показывает сегментацию рынка как часть процесса маркетингового планирования, рассмотренного в главе 3. Прежде чем выбрать сегменты для маркетинговой деятельности, компания проводит ситуационный анализ рынка и выявляет маркетинговые возможности.

После выполнения этих действий компания может сегментировать свои рынки. Сегментация рынка предполагает два этапа: выявление сегментов и выбор сегментов. **Выявление сегментов** – это деление рынка по определенному критерию, связанному с потребностями потребителей. Сегменты можно выделить на основе сходства в достоинствах товара, которые требуются потребителям, в поведении потребителей и их характеристиках. "Levi" разделила рынок джинсов с учетом основной демографической характеристики – возраста, поскольку подросткам и представителям "бэми-бумерс" нужны джинсы различного покроя и для разных ситуаций.

Выбор сегментов предполагает направление маркетинговых усилий на один или несколько сегментов. Критериями выбора могут быть размеры сегмента, потенциал его роста, наличие или отсутствие конкурирующих товаров, предназначенных для сегмента, а также легкость рекламирования и распределения товаров для сегмента.

После определения критериев выбора сегмента фирме следует разработать стратегию выбора целевых сегментов. Компания может придерживаться стратегии выхода на один сегмент с одним товаром ("Seven-Up" предназначена сегменту потребителей, озабоченных здоровьем, как напиток, не содержащий кофеина), на несколько сегментов с несколькими товарами ("Levi" обращается к разным возрастным сегментам, предлагая разновидности джинсов и брюк), либо какой-нибудь промежуточной стратегии. Третий этап заключается в позиционировании товаров для выбранных сегментов.

После выбора сегментов выполняются остальные этапы процесса маркетингового планирования: разработка комплекса маркетинга, оценка и контроль маркетинговой деятельности. Стратегии комплекса маркетинга следуют за процессом сегментации, так как они зависят от потребностей целевого сегмента. Например, "Iveco", производитель грузовиков средней грузоподъемности, установила, что владельцев грузовиков, которые развозят продукты питания, особенно интересует возможность маневренности в торговых центрах[15]. Определив этот сегмент, "Iveco" выработала интегрированную стратегию для удовлетворения его потребностей. Компания повысила маневренность грузовиков и позиционировала их для компаний, развозящих продукты питания. Реклама и программы личной продажи подчеркивали маневренность грузовиков.

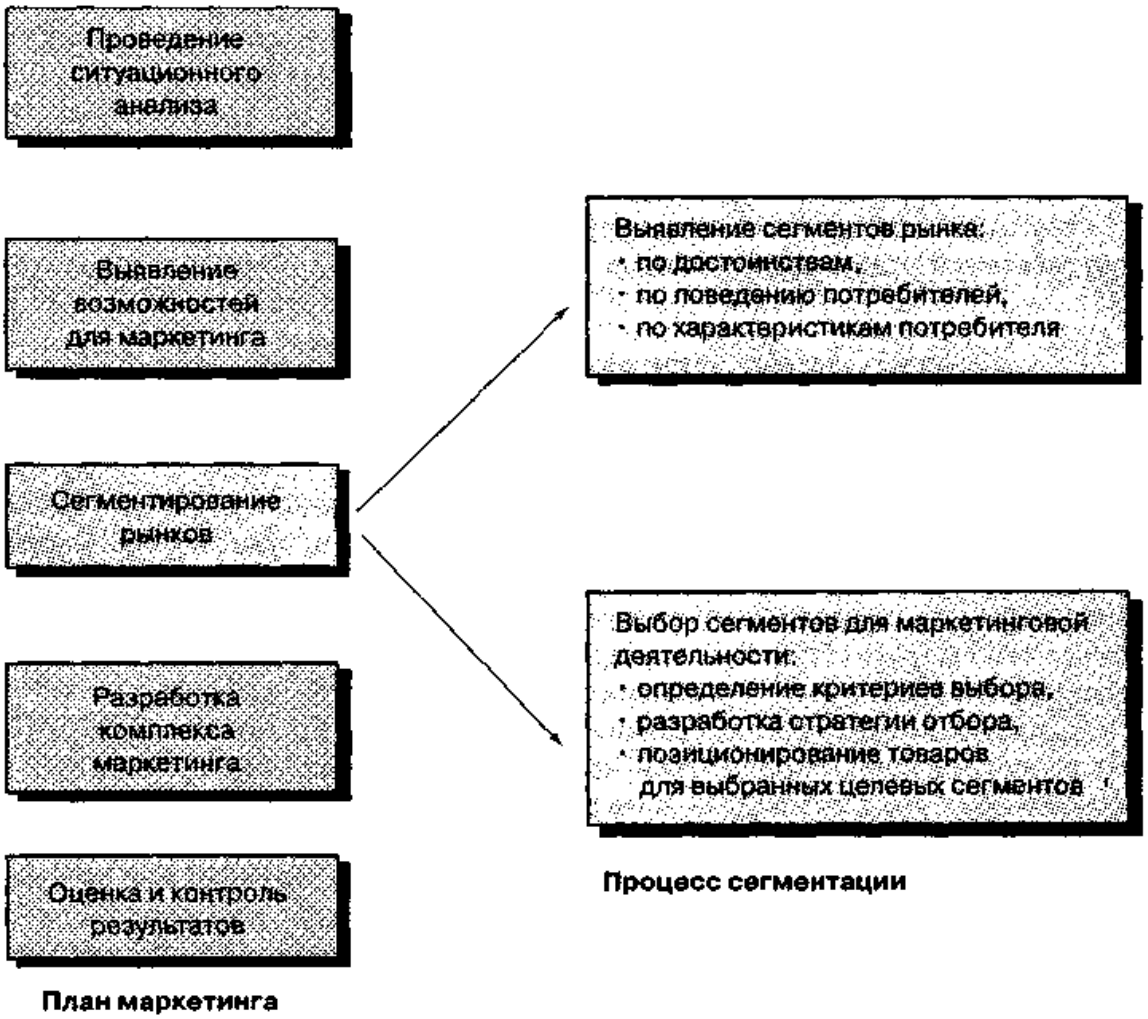


Рис. 10.4. *Процесс выявления и выбора рыночных сегментов и ориентации на них*

Рассмотрим подробнее два этапа процесса сегментации рынка: выявление сегментов и выбор сегментов для маркетинговой деятельности.

ВЫЯВЛЕНИЕ РЫНОЧНЫХ СЕГМЕНТОВ

Существуют три метода выявления рыночных сегментов. Первый – **сегментация по достоинствам товара** – выявляет сегменты с учетом того, чего хотят потребители. Примером является выявление компанией "Nestle" сегмента потребителей, которые предпочитают бескофеиновый кофе с улучшенными вкусовыми качествами, и позиционирование бескофеинового "Taster Choice" этому сегменту. Другой метод – **поведенческая сегментация** – основана на поведении потребителей. Например, "Nestle" выявила заядлых любителей охлажденного чая и предложила этому поведенческому сегменту марку "Nestea". Третий метод – **сегментация по характеристикам потребителей** – выявляет сегменты по демографическим показателям, региональным особенностям и личностным

характеристикам. В качестве примера можно привести выявление "Levi" потребности представителей "бэби-бумерс" в джинсах более широкого покроя и позиционирование для этого сегмента модели 505.

В табл. 10.1 обобщены показатели, используемые компаниями для выявления сегментов с помощью трех названных методов. Как мы увидим, применяемый компанией метод зависит от цели стратегии.

ТАБЛИЦА 10.1

Показатели, используемые при выявлении рыночных сегментов потребителей

СЕГМЕНТАЦИЯ ПО ДОСТОИНСТВАМ	Питательность Здоровье Экономичность Хороший вкус		Престиж/роскошь Эксплуатационные качества Стиль Обслуживание
СЕГМЕНТАЦИЯ С УЧЕТОМ ПОВЕДЕНИЯ	Покупаемые марки (например, пользователи "Tide") Покупаемые группы товаров (например, пользователи жидких моющих средств) Частота покупок (например, значительная, средняя, невысокая частота покупок жидких моющих средств)		
СЕГМЕНТАЦИЯ ПО ХАРАКТЕРИСТИКАМ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ			
ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ	Доход Возраст Пол	Национальность Занятие Регион	Количество членов семьи Стадия жизненного цикла семьи
РЕГИОНАЛЬНЫЕ	Международные регионы Регионы страны Почтовые индексы		
ОБРАЗ ЖИЗНИ	Ориентированные на достижения Заботящиеся о благе общества Обеспокоенные здоровьем Общительные Ориентированные на семью		Замкнутые Предприимчивые Новаторы Любители природы
ЛИЧНОСТНЫЕ	Агрессивные Склонные к компромиссу Склонные доминировать		Маниакальные Авторитарные Честолюбивые

Сегментация по достоинствам товара

Компании прибегают к сегментации по достоинствам, чтобы определить потребность в новых товарах. Сегменты выделяют с учетом достоинства товаров, которые требуются потребителям. Сегментам, потребности которых не удовлетворяются, предлагаются новые товары. Если, по мнению компании безалкогольных напитков, женщинам старше 50 лет трудно найти напитки, которые отвечали бы их потребностям относительно здоровья и питательности, она разрабатывает новый напиток с богатым содержанием клетчатки и предлагает его этому сегменту. Возможности для нового товара возникли потому, что немногие напитки обеспечивали те достоинства (здоровье и питательность), которые требовались женщинам в этом возрасте.

В табл. 10.2 представлена сегментация по достоинствам рынка закусок. Таблица основана на данных, полученных крупной продовольственной компанией, изучавшей воз-

можности сбыта новых закусок типа орехов и чипсов. Опросив 1500 потребителей закусок, компания выявила шесть сегментов, каждый из которых предпочитает определенные достоинства продукции. Во второй строке таблицы указано, какие достоинства ценит каждый сегмент. Например, те, кто заботится о питательности, предпочитают питательный, натуральный продукт без искусственных добавок, а те, кто следит за своим весом, хотят иметь низкокалорийную закуску, обеспечивающую быстрый прилив энергии. Исследование выявило демографические, личностные характеристики, образ жизни представителей каждого сегмента и виды закусок, которые они обычно употребляют.

ТАБЛИЦА 10.2

Сегментация рынка закусок по достоинствам

	Следящие за питательностью продукта	Следящие за своим весом	Потребители, испытывающие чувство вины	Любители вечеринок	Неразборчивые потребители	Экономичные потребители
Процент потребителей закусок	22	14	9	15	15	18
Искомые достоинства	Питательность Отсутствие искусственных добавок Натуральная закуска	Низкая калорийность Быстрый приток энергии	Низкая калорийность Приятный вкус	Хорошо подать гостям Гордость за блюдо Хорошо сочетается с напитками	Приятный вкус Утоляет чувство голода	Низкая цена Выгода
Демография	Хорошо образованны Имеют маленьких детей	Молодые Одинокие	Молодые или постарше Женщины Более низкая социоэкономическая группа	Средний возраст Живут в пригороде	Тинэйджеры	Большие семьи Хорошо образованны
Образ жизни и личностные характеристики	Уверенные в себе Выдержанные	Любители пикников Влиятельные Предприимчивые	Беспокойные Замкнутые	Общительные	Любители поесть	Самоуверенные Чувствительные к цене
Уровень потребления закусок	Невысокий	Невысокий	Высокий	Средний	Высокий	Средний
Вид обычно потребляемых закусок	Фрукты Овощи Сыр	Йогурт Овощи	Йогурт Печенье Крекеры Конфеты	Орехи Картофельные чипсы Крекеры	Конфеты Мороженое Печенье Картофельные чипсы Кукурузные хлопья	Отсутствие конкретных продуктов

Компания уже добилась успеха в сегментах "вечеринки" и "неразборчивые потребители", которые предпочитают уже выпускаемые чипсы и ореховые закуски, но она стремилась охватить и растущий сегмент потребителей, заботящихся о питательной ценности продуктов. Компания разработала закуску из орехов и сушеных фруктов, рассчи-

танную на этот сегмент. После предварительных дегустаций, показавших, что потребителям этой группы продукт понравился, он поступил в пробную продажу.

Данные о демографических, личностных характеристиках и образе жизни ценителей питательности свидетельствовали, что это молодые, образованные и уверенные в себе люди. Поэтому была предпринята рекламная кампания, в которой фигурировали энергичные юноши и девушки, употребляющие вкусную, питательную закуску. Демографические показатели помогли также компании выбрать журналы для публикации рекламы и время для телевизионной рекламы, адресованной молодым, состоятельным потребителям.

Сегментация с учетом поведения потребителей

В то время как сегментация по достоинствам товара более эффективна при разработке новой продукции, компании, которые стремятся выработать стратегии для имеющихся марок и товарной номенклатуры, руководствуются поведением потребителей. При сегментации с учетом поведения потребителей их группируют в зависимости от их покупок. Например, рынок взрослых потребителей готовых завтраков можно разделить на тех, кто покупает продукты с отрубями, витаминными добавками, низкокалорийные и подслащенные готовые завтраки. Затем компании определяют демографические характеристики и особенности образа жизни каждого поведенческого сегмента. Если, к примеру, в группе, покупающей завтраки с отрубями, превалируют потребители старше 50 лет, имеющие более высокие доходы и явно обеспокоенные здоровьем, эту информацию используют для позиционирования товара (акцент в рекламе на то, что продукт полезен для здоровья) и выбора средств рекламы (покупка времени в телепрограммах, которые чаще смотрят состоятельные потребители старше 50 лет, или выбор журналов, которые, по всей вероятности, в основном читает эта группа).

Сегментация потребителей по покупаемым маркам

Наиболее распространенная форма поведенческой сегментации – это деление рынка по покупаемым маркам. Сегментация по маркам преследует две основные цели: выявить фактических и определить потенциальных покупателей.

Когда компания VF – производитель джинсов "Lee" – в 1986 г. приобрела марку "Wrangler", ей пришлось адресоваться к двум совершенно различным группам покупателей. Покупатели "Lee" были, как правило, жительницами пригородов, которые следили за модой и приобретали джинсы в специализированных магазинах; покупатели "Wrangler" жили, как правило, в сельском районе и покупали брюки в магазинах, рассчитанных на массового покупателя, подобных "K Mart". Компания VF обеспечила различный маркетинг для каждого сегмента, чтобы сохранить приверженность каждого из них фирме. По словам президента компании, "это разные компании, которые будут заниматься разной деятельностью, и то, что делает одна из них, никак не повлияет на другую"[16]. Сегментация по покупаемым маркам способствовала разработке компанией VF стратегии, обеспечивающей различия и обособленность марок. Эти марки по-прежнему продаются в разных магазинах, а не под одной крышей; для них проводятся различные рекламные кампании.

Еще одна цель сегментации по покупаемым маркам – выявление потенциальных, а не только фактических пользователей. Компания "Yamaha", выбирая города для открытия новых дилерских пунктов по продаже мотоциклов, выявляет демографические характеристики владельцев мотоциклов и исходит из того, что потенциальные покупатели будут об-

ладать теми же характеристиками, что и нынешние владельцы мотоциклов, которые она производит. Затем компания использует данные переписей населения для размещения новых дилерских пунктов в районах, в которых демографические характеристики населения наиболее сходны с характеристиками владельцев мотоциклов "Jamaha"[17].

Сегментация потребителей по покупаемой товарной номенклатуре

Еще одна основа поведенческой сегментации рынка – идентификация пользователей товарной номенклатуры, а не конкретных марок. Определение потребителей по товарной номенклатуре, а не отдельным маркам, позволяет выявить потребителей марок компании и ее конкурентов. Например, для "Dannon", возможно, имеет больше смысла определить потребителей йогурта вообще, а не только ее собственных марок. В итоге "Dannon" выявит характеристики потребителей йогурта и разработает стратегии охвата более широких групп.

Еще одна цель сегментации по товарной номенклатуре – определение наиболее активных потребителей товара. Это предполагает сегментацию рынка в зависимости от частоты покупки. "Dannon" может заинтересоваться активными покупателями йогурта, а не покупателями вообще и в результате более эффективно расходовать финансы, предназначенные для маркетинга, ориентируя его на тех, кто более склонен к покупкам. "Nestle" сегментировала рынок охлажденного чая с учетом частоты потребления чая, чтобы определить, как лучше позиционировать ее марку для любителей этого продукта. Было выявлено, что наиболее активные покупатели марки (17% от их общего числа) потребляют чай вдвое больше (47,5 стаканов в месяц), чем средний потребитель (примерно 24 стакана в месяц). Опросив любителей чая, компания выяснила, что эта группа подчеркивает два свойства охлажденного чая: восстановление энергии и пригодность для потребления в течение всего года. Затем "Nestle" разработала рекламу с акцентом на названные достоинства напитка в целях привлечь активных потребителей.

Сегментация по характеристикам потребителей

Третий метод сегментации рынка – группировка потребителей по их характеристикам. С учетом этого признака рынки сегментируют по демографическим, региональным и личностным характеристикам потребителей и особенностям их образа жизни. Цель такой сегментации – помочь компании разработать комплекс маркетинга для марки товара. Демографические показатели помогают выбрать средство рекламы для более широкого охвата потребителей, региональная сегментация – разработать товары с учетом районных предпочтений, а образ жизни и личностные особенности – выбрать направленность рекламы и позиционировать марку товара.

Демографическая сегментация

При демографической сегментации потребителей группируют по таким признакам, как доход, образование, занятие, возраст, пол или национальность (см. табл. 10.1). Существуют две причины использования этого вида сегментации: во-первых, демографические характеристики часто увязаны с потребностями и поведением потребителей. Возраст во многом определяет предпочтения в области безалкогольных напитков: тинэйджеры предпочитают более сладкие напитки, взрослые – напитки на фруктовой основе. Во-вторых, эти

характеристики легче определить, чем достоинства товара, которые ценят потребители, или поведение потребителей, и, следовательно, легче применить при сегментации рынков.

Обычно при демографической сегментации учитывают доход, возраст, пол и этническое происхождение. Рассмотрим каждый фактор.

СЕГМЕНТАЦИЯ ПО ДОХОДУ. "Holiday Inn" использует доход в качестве основы для демографической сегментации своих рынков, относя постояльцев гостиниц к трем категориям: состоятельные, со средним доходом и экономящие средства. Гостиницы "Holiday Inn" пользуются неизменной популярностью у группы со средними доходами. Чтобы охватить более состоятельных и экономящих средства потребителей, компания создала две другие сети гостиниц: "Crowne Plaza" для состоятельного сегмента и "Holiday Inn Express" для лиц со скромными доходами. Стратегия "Holiday" применительно к каждой группе гостиниц соответствует сегментации по доходам. Например, "Holiday Inn Express" имеет низкие цены и минимальный сервис и рекламируется как сеть гостиниц "без причуд", а средства рекламы выбираются для охвата лиц со скромными доходами. Так что сегментация по доходам рассматривается "Holiday Inn" как основа для дифференциации стратегий маркетинга в трех группах гостиниц.

СЕГМЕНТАЦИЯ ПО ВОЗРАСТУ. Компании нередко позиционируют товары различным возрастным группам. Возраст – это основа стратегии сегментации, производимой компанией "Levi". Точно так же "Richardson Vicks" использует возрастную сегментацию для позиционирования ассортимента витаминов "Life Stage": "Children's Formula" в виде жевательной резинки, для детей 4–12 лет, "Teens Formula" – от тинэйджеров и "Men's and Women's formula" для взрослых. И "Levi" и "Richardson Vicks" стремятся вывести свой ассортимент за рамки первоначальных ниш: ассортимент джинсов – для тинэйджеров до поколения "бэби-бумерс", а ассортимент витаминов – от взрослых до детей. Для других компаний также характерна эта тенденция. "Johnson & Johnson" успешно позиционирует детский шампунь для взрослых, а солнцезащитные очки – для детей[18].

Такая стратегия имеет смысл лишь в том случае, если товар отвечает потребностям возрастного сегмента. Детский шампунь успешно продавали взрослым, поскольку он соответствовал запросам сегмента, который предпочитал более щадящий шампунь. Однако компании рискуют зайти слишком далеко в поиске новых возрастных сегментов. "Quaker" позиционирует спортивный напиток "Gatorade" для детей. Однако некоторые специалисты-диетологи сомневаются в том, нуждаются ли дети в минеральных веществах, содержащихся в этом напитке, и считают фруктовый сок более полезным[19].

СЕГМЕНТАЦИЯ ПО ПОЛУ. Компания "American Express" сегментирует рынок на основе еще одной демографической характеристики – пола. Пытаясь увеличить число женщин – владельцев карточек компании, она разработала рекламу под девизом "Интересная жизнь", в кратких сюжетах которой фигурировали женщины. Компании, выпускающие предметы туалета и давно сегментировавшие свой ассортимент косметики и ухода за волосами женщинам, теперь начинают сегментировать его потребителям-мужчинам. Например, "Lancôme" рекламирует средства ухода за кожей для мужчин под лозунгом "Возьмите то, что у вас есть, и улучшите это".

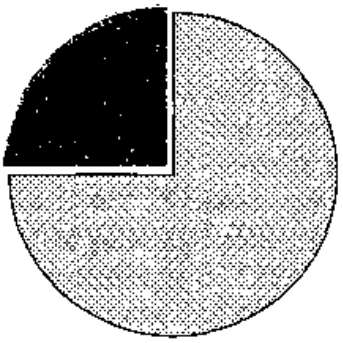
СЕГМЕНТАЦИЯ ПО ЭТНИЧЕСКОМУ ПРОИСХОЖДЕНИЮ. Как упоминалось в главе 4, значительная покупательная способность афро-американцев и испано-американцев побудила компании к сегментации этих групп. Так, "Ford" совместно с афро-американским рекламным агентством разработала рекламу модели "LTD Crown Victoria", позиционированную афро-американцам, стремящимся к роскоши. Реклама подчеркивает те же качества автомобиля, что и при обращении к белым потребителям, – роскошь, комфорт, просторный салон и более мощный двигатель. "Nissan", со своей сто-

ЭТИЧЕСКИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА

Попытка сегментации по расовому признаку, предпринятая "RJR Tobacco", закончилась провалом

В январе 1990 г. д-ра Louis Sullivan, руководителя Департамента здоровья и личных услуг, стали все больше беспокоить планы "RJR Tobacco" относительно выпуска новой марки сигарет. Сигареты "Uptown" были позиционированы для афро-американцев и, как утверждалось, должны были выйти на пробный рынок в Филадельфии в следующем месяце.

Табачные, алкогольные и пивоваренные компании ранее уже ориентировались на национальные меньшинства, адресуя рекламу потребителям из числа афро-американцев и испаноговорящих жителей. К примеру, значительная доля сметы маркетинга для сигарет "Salem " и "Newport " была израсходована на рекламу этих сигарет для афро-американцев. "Miller" и "Anheuser-Busch" разрабатывают рекламу для национальных меньшинств, размещая ее в средствах массовой информации, организуя рок-концерты и специальные мероприятия. Тем не менее эти компании не позиционируют свои марки исключительно для национальных меньшинств. RJR была первой компанией объявившей, что сигареты "Uptown" предлагаются представителям национального меньшинства.



Мотивы компании были очевидны. Продажи сигарет в США сокращались. Среди афро-американцев курильщиков было почти на 20% больше, чем среди белых. Кроме того, марка RJR "Salem " уступала позиции марке "Newport ", а это означало, что позиции компании на афро-американском рынке ухудшались. Что могло быть лучше для увеличения продаж, чем предложение сигарет для афро-американцев? Исследования показали, что значительная часть курильщиков из числа афро-американцев предпочитает более легкий ментоловый вкус, чем у "Salem ", а многие курильщики "Newport " открывали пачку снизу. Следовательно, сигареты "Uptown" должны были иметь легкий ментоловый вкус и соответствующую упаковку. Наименование "Uptown" должно было внушать представление об утонченном образе жизни, отражаемом в рекламе марки сигарет, помещенной в журналах и на щитах. Лозунгом рекламы должно было стать: "Uptown". Нужное место. Нужный вкус".

Явная рискованность и неразумность подхода RJR ускользнули от внимания руководства компании. Содержание сигарет само по себе должно было послужить предупреждающим сигналом. "Uptown " должна была стать второй по крепости маркой сигарет – после "Camel " – с высоким содержанием смолы и никотина. Как заметил один критик, "RJR, очевидно, исходила из того, что, поскольку многие афро-американцы обычно могут тратить меньше на куре-

роны, стала ориентироваться на афро-американский сегмент, заинтересованный в экономичности и практичности автомобиля. Сегментация афро-американцев на основе противопоставления роскоши и экономичности аналогична стратегии, используемой автомобильными компаниями для белых потребителей.

Компании начали также сегментировать испано-американский рынок. "Anheuser-

ЭТИЧЕСКИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА

во, очень крепкие сигареты быстрее всего приучат их к курению".

RJR немедленно попала под огонь критики со стороны коалиции групп противников курения и афро-американских потребителей. Эти группы объединили свои действия в Филадельфии в преддверии выпуска "Uptown" на рынок 5 февраля 1990 г. Члены коалиции организовали митинги протеста общественности и бойкот всех товаров RJR, например печенья "Nabisco". Они обвинили компанию в том, что она предлагает обездоленному и уязвимому национальному меньшинству продукт, представляющий угрозу для жизни. Кроме того, многие афро-американцы не могли позволить себе тратить деньги на сигареты и на медицинскую помощь, которая могла понадобиться в связи с курением. RJR, в свою очередь, обвинила критиков в том, что они подрывают свободное предпринимательство, и подчеркнула, что афро-американские курильщики имеют право на собственный выбор.

Д-р Sullivan решил положить конец планам RJR. 19 января он должен был выступить с речью в Филадельфии. Его сотрудники призвали его открыто высказаться против "Uptown". Sullivan откорректировал выступление и подверг RJR атаке, назвав ее планы "нечестными и зловещими". Он рекомендовал американцам "сопротивляться попыткам табачных торговцев зарабатывать прибыли в ущерб здоровью и благосостоянию бедных граждан из числа национальных меньшинств". Спустя неделю RJR отменила выпуск сигарет "Uptown".

История с "Uptown" удержала RJR от выпуска другой марки сигарет, рассчитанной на национальные меньшинства. Сомнительно, однако, что компания отказалась от ориентации на уязвимые группы населения: две недели спустя после решения об отмене выпуска "Uptown" в прессе появились сообщения о планах RJR предложить сигареты "Dakota", рассчитанные на женщин – "голубых воротничков" в возрасте до 21 года. В сообщении предлагалось не ассоциировать сигареты с наименованием RJR – впервые в истории компании. Планы RJR немедленно подверглись критике со стороны групп противников курения, которые утверждали, что выпуск таких сигарет противоречит неформальному кодексу табачной отрасли, запрещающему ориентироваться на потребителей моложе 21 года.

Хотя доказательства планов выпуска "Dakota" отсутствовали, предварительные сообщения о них вызвали много вопросов относительно сегментации, которой придерживалась компания. Ситуация с "Uptown" и "Dakota" свидетельствует о том, что производители сигарет, алкоголя и пива должны осторожнее относиться к ориентации на национальные меньшинства и молодежь.

Вопросы: В чем заключалось различие в подходе к маркетингу сигарет "Salem" и "Uptown" для афро-американцев? Этично ли разрабатывать и предлагать сигареты конкретному национальному меньшинству? Аргументируйте свой ответ.

Источники: "Why Big Tobacco Woos Minorities", *Adweek's Marketing Week*, January 29, 1990, pp. 20–30; "In Philadelphia, R.J. Reynolds Made All the Wrong Moves", *Adweek's Marketing Week*, January 29, 1990, pp. 20–22; and "New RJR Brand Under Fire", *Advertising Age*, February 19, 1990, pp. 1 and 74.

[illegible], выпускающая пиво, наиболее популярное среди испаноговорящих потребителей, сегментирует рынок, используя различную рекламу для мексиканцев, кубинцев и [illegible]канцев. Реклама для пуэрториканцев изображает дискотеку и сопровождается [illegible] "сальса", мексиканская реклама – родео под музыку "мариачи", реклама для [illegible] самой зажиточной испаноговорящей группы) – частную яхту. Такая страте-

гия сегментации гарантирует, что "каждая рекламная кампания учитывает региональные нюансы этих групп"[20].

Региональная сегментация

В последние годы компании стали больше уделять внимания региональной сегментации в связи с различиями в потребностях и поведении потребителей разных регионов относительно многих товаров. Лидером в этом направлении стала "Campbell soup". До середины 80-х гг. фирма полагалась на массовый маркетинг, рекламируя производимые ею супы с помощью общенациональных кампаний. Лозунги типа "М-м-м, М-м-м-м – хорошо", "Суп для ланча" и "Суп на одного" разработаны для продажи консервированных супов вообще, а не конкретных видов супов "Campbell". Стратегия компании по стимулированию спроса на консервированные супы имела смысл, так как ей принадлежало свыше 80% рынка консервированных супов.

К 1986 г. "Campbell" осознала фрагментацию американского рынка в зависимости от демографических характеристик и образа жизни. Растущая доля одиноких людей, работающих женщин, лиц, следящих за своим весом и озабоченных питательной ценностью продуктов, означала, что массовый маркетинг теряет свою ценность, – "Campbell" следует предлагать определенные виды супов для демографических сегментов, а не консервированные супы как таковые. "Campbell" выбрала региональную сегментацию в связи с существенными различиями в предпочтениях супов в отдельных регионах. Компания организовала 21 региональный маркетинговый центр в США, каждый из которых отвечал за разработку и продвижение товаров, подходящих для данного района. Так, в Техасе и Калифорнии стали выпускать более острый вариант сырного супа, в южных районах – "креольский" суп, а для испанского рынка – суп из красных бобов. "Campbell" предложила также ассортимент продуктов с низким содержанием жира и соли для горожан северо-восточных штатов, заботящихся о своем здоровье[21].

"General Motors" также корректирует свою деятельность на региональной основе, уделяя особое внимание калифорнийскому рынку. Она продает модель "Cavalier" в общенациональном масштабе как удобный автомобиль для семьи, но в Калифорнии она предлагает специальный вариант этого автомобиля с более мощным двигателем и изящным дизайном, используя рекламу, подчеркивающую спортивный азарт при езде на автомобиле[22].

ГЕОДЕМОГРАФИЧЕСКАЯ СЕГМЕНТАЦИЯ. Важной формой региональной сегментации является *геодемографическая сегментация*, которая выявляет демографические сегменты, используя почтовые коды. С помощью кодов компании могут определить сходные типы жилых районов в разных регионах США. "Claritas", фирма, изучающая рынки, воспользовалась переписью населения 1990 г., чтобы сгруппировать тысячи почтовых кодов США в жилые районы, сходные по демографическим характеристикам. Она выявила 40 групп жилых районов. Одна из них, названная "районами голубой крови", включает Чапакуа (Нью-Йорк) и Виннетка (Иллинойс). Эта группа охарактеризована как "самые богатые американские районы, в которых проживают крупные менеджеры, специалисты и продолжатели старинного рода". Другая группа – "дробовики и пикапы" – включает в себя Уэзерфорд (Техас) и Уэйверли (Огайо). Она охарактеризована как "тысячи небольших, удаленных городишек и деревень на пересечении дорог, являющихся житницей страны, а также другие сельские районы"[23].

Компании могут определить, отличается ли потребление продуктов в этих группах населенных пунктов. Так, "Dannon" может выяснить среднее потребление йогурта в каждой из 40 групп районов, а затем доставлять туда йогурт с учетом среднего потреб-

ления. Компания может также направлять купоны и почтовую рекламу в те группы районов, где ее продукция используется наибольшим спросом.

РЕГИОНАЛЬНАЯ СЕГМЕНТАЦИЯ И ЕВРОПЕЙСКОЕ СООБЩЕСТВО. Региональная сегментация имеет особый смысл для Европейского сообщества в связи с экономической и политической интеграцией в 1992 г. Многие компании рассматривают страны ЕС как один массовый рынок вследствие интеграции. На деле же региональные особенности по-прежнему влияют на покупательское поведение. Региональные различия, вероятно, будут проявляться при покупке продуктов питания, напитков и одежды. Воспринимать каждую европейскую страну как отдельный сегмент, вероятно, было бы чрезмерно локальным, а считать Европу одним массовым рынком – слишком глобальным подходом.

Поэтому компании стали искать какую-то рациональную основу для региональной сегментации стран ЕС. Одна из них представлена в табл. 10.3, где Европа поделена на шесть регионов, пересекающих национальные границы. Франция, Италия и Германия, например, относятся к нескольким регионам.

ТАБЛИЦА 10.3

Региональная сегментация Европейского экономического сообщества

Сегмент 1: Великобритания и Ирландия

Средний доход: 11 450 долл. США
Возрастной состав: средний для стран ЕС
Язык: английский

Сегмент 2: Центральная и северная Франция, южная Бельгия, Центральная Германия и Люксембург

Средний доход: 15 470 долл. США
Возрастной состав: средний возраст и старше
Язык: французский и немецкий

Сегмент 3: Южная Герм. ия, Северная Италия, юго-восточная Франция и Австрия (в случае присоединения)

Средний доход: 16 740 долл. США
Возрастной состав: средний возраст
Язык: французский, немецкий и итальянский

Сегмент 4: Дания, северная Германия, Нидерланды, северная Бельгия, Швейцария и Скандинавские страны (в случае присоединения)

Средний доход: 19 420 долл. США
Возрастной состав: средний возраст
Язык: скандинавский, французский, итальянский и немецкий

Сегмент 5: Испания и Португалия

Средний доход: 6530 долл. США
Возрастной состав: молодой возраст
Язык: испанский и португальский

Сегмент 6: Греция и южная Италия

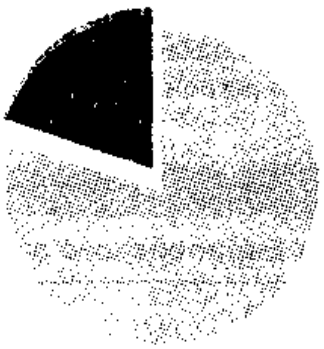
Средний доход: 7610 долл. США
Возрастной состав: молодой возраст
Язык: греческий и итальянский

Источник: Sandra Vandermerwe and Marc-Andre L'Huillier, "Euro-Consumers in 1992", in John K. Ryans, Jr., and Pradeep A. Rau, eds., *Marketing Strategies for the New Europe* (Chicago: American Marketing Association, 1990), pp. 151–164.

ГЛОБАЛЬНЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ

"Goodyear Tire" сегментирует международные рынки независимо от регионов

Основной вопрос при сегментации международных рынков заключается в том, определять ли сегменты по регионам или независимо от регионов. Региональная сегментация имеет смысл, если определенные потребности, вкусы и покупательское поведение зависят от региональных особенностей и обычаев. К примеру, имеет смысл сегментировать ассортимент верхней одежды по регионам в связи с различиями в климате.



"Goodyear Tire" использует более глобальный подход к сегментации, поскольку автопокрышки, которые она выпускает, – это универсальный товар, но и он требует некоторой региональной доводки. Компания решила выявлять сегменты на международных рынках с учетом того, на что потребители обращают внимание при покупке покрышек, – на марку, цену или вид розничного предприятия. Компания выявила четыре сегмента, независимых от региона. Тех, кто обращает внимание на марку, "Goodyear" именует *"покупателями качества"*, – это, как правило, более состоятельные люди, приверженные марке и покупающие известные марки товара. Поскольку потребители в Бельгии и Италии более привержены марке, они чаще относятся к этому сегменту.

Второй сегмент – *"доверчивые клиенты"* – весьма привержен одному магазину. Эта группа не так состоятельна и считает марку покрышек несущественной, полагаясь на рекомендации магазина. Эти покупатели, ориентированные на магазин, чаще встречаются в менее развитых странах, для них еще не характерно предпочтение определенного вида покрышек. Владельцев магазинов они склонны считать специалистами. По мере экономического развития стран и лучшего ознакомления потребителей с автопокрышками покупатели, вероятно, будут придавать большее значение качеству товара.

Имеются две группы потребителей, ориентированных на цену. *Покупатели, ориентированные на ценность*, сначала интересуются маркой, а затем ценой. Эта группа обычно покупает основные марки, не очень

Между региональными сегментами имеются существенные различия. Жители, относящиеся к сегментам 5 и 6 (наиболее южные регионы Европы), намного моложе и беднее жителей других европейских стран. Компании, продающие электробытовые приборы, электронику и автомобили, должны учитывать, что здесь потребители более чувствительны к цене, и предлагать более дешевые товары. Интересно отметить, что население самых богатых регионов (сегменты 2, 3 и 4) изъясняется главным образом на французском и немецком языках, поэтому компании вполне могут прибегнуть в этих регионах к однородной рекламной стратегии.

Региональная сегментация, приведенная в табл. 10.3, полезна для маркетинга в странах ЕС в процессе экономической интеграции.

ГЛОБАЛЬНЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ

привержена магазину и тщательно сравнивает марки. Значительная доля потребителей во Франции и Греции относится к этой категории. Вторая группа ориентированных на цену покупателей – "*искатели дешевизны*" – полагаются исключительно на цену. Это скорее всего молодые люди, наименее приверженные марке. Они считают покупку автопокрышек неприятной обязанностью и откладывают ее на как можно большее время. Основная доля таких покупателей находится в США.

"Goodyear" варьирует свою стратегию маркетинга в каждой стране с учетом преобладающего в ней сегмента. Для тех, кто ценит качество, компания рекламирует имидж марки в теле- и радиопередачах, подчеркивая последние достижения в области технологии. Продажи осуществляются в специализированных магазинах автопокрышек и универмагах. Скидки почти не предоставляются. Рекламу имиджа марки используют и для обращения к группе потребителей, ориентированных на ценность, но "Goodyear" периодически прибегает к скидкам с цены, учитывая ориентацию этих потребителей на цены.

Относительно группы "доверчивых клиентов" компания "Goodyear" ориентируется на магазины. В рекламе демонстрируется магазин, и часто предпринимаются попытки совместить рекламу покрышки "Goodyear" с рекламой этого магазина. Что касается искателей дешевизны, цена служит единственным фактором мотивации в комплексе маркетинга "Goodyear". Продажи производятся преимущественно через магазины, торгующие по сниженным ценам. Подход к этой группе строго ориентирован на цену, и этим потребителям часто предоставляются скидки.

Система международной сегментации "Goodyear" свидетельствует о стремлении преодолеть региональные границы и использовать более глобальный подход к сегментации рынков. Учитывая, что компания имеет более высокую прибыль от сегмента, ценящего качество, ее девизом вполне могло бы стать "Ценители качества в мире, объединяйтесь".

Вопросы: На чем основана сегментация "Goodyear" ее международных рынков? Каким образом компания варьирует свою стратегию применительно к сегментам?

Источник: адаптировано на основе "Attitude Research Assesses Global Market Potential", *Marketing News*, August 1, 1988, pp. 10 and 13.

Сегментация по образу жизни

При сегментации по образу жизни потребителей группируют в зависимости от их взглядов, интересов и мнений. Примерами этих взглядов и интересов, обусловливающих потребности потребителей и предпочтения марок товаров, могут быть нацеленность на успех, забота о благе общества, повышенный интерес к собственному здоровью и ориентация на семью.

"Merrill Lynch" использует сегментацию по образу жизни для изменения имиджа компании. В начале 80-х гг. компания установила, что ее рекламные объявления, демонстрирующие стадо быков, под девизом "Мы ставим на Америку", взывала к чувст-

вам уравновешенных и не склонных к риску потребителей. Чтобы привлечь людей более состоятельных и склонных к риску, компания определила свою целевую группу – лиц, в большей степени ориентированных на успех. Затем она изменила девиз рекламы на "Особая порода".

Сегментация по образу жизни была применена и к международным рынкам. Одно крупное рекламное агентство выявило глобальную группу, известную как "*устремленные*" – молодые люди, ведущие активный образ жизни, часто испытывающие стресс и предпочитающие товары, которые являются источником немедленного удовлетворения потребностей. Поскольку эта группа лиц испытывает нехватку времени, они служат хорошим объектом для сети предприятий быстрого питания типа "McDonald's". Немедленное удовлетворение потребностей и быстрое питание весьма соответствуют друг другу. Вторая группа – "*добившиеся*" – состоятельные, самоуверенные люди, являющиеся выразителями мнений в своей стране. Они ценят статус и качество в марках товаров. Это хороший объект для предложений дорогостоящих товаров вроде одежды и дорогих автомобилей. Третья группа – "*традиционалисты*" – воплощают традиционные ценности своей страны, сопротивляются переменам и приобретают знакомые им товары. Традиционалисты являются хорошим объектом для предложения местных товаров[24].

Сегментация по личностным характеристикам

Личностные особенности – это еще одна важная основа для сегментации рынков. Такие черты, как агрессивность, конформизм и маниакальность, укореняются в человеке глубже, чем особенности образа жизни, и отражают более устойчивые формы поведения. Поэтому они непосредственно обусловливают поведение потребителей при покупках.

Пытаясь выяснить, какие сегменты рынка употребляют ее основные марки, "Anheuser-Bush" выявила четыре типа любителей пива на основании их личностных характеристик: "компанейские" – пьют мало и заодно с другими людьми; "социальные" – властолюбивы и склонны влиять на других; "пристрастившиеся" – пьют много и в одиночестве, обвиняя других в своих неудачах; "заядлые" – пива пьют много и в компании с другими, чтобы избежать осознания своих неудач.

Исследование установило, что пиво "Michelob" и "Budweiser" пользуется спросом у различных личностных сегментов, что позволило компании выявить целевые сегменты, которым можно предложить каждую марку пива. Например, в рекламе, адресованной "компанейским" любителям пива, могут фигурировать мужчины и женщины, совместно пьющие пиво в приятной, непринужденной обстановке. Для этой группы хорошо позиционируется "Michelob". При обращении к заядлым любителям пива можно продемонстрировать мужскую компанию, увязав потребление пива с каким-либо профессиональным или социальным успехом, чтобы преодолеть осознание неудач. Для этой категории можно позиционировать "Budweiser".

Исследование помогло также определить наиболее эффективные средства рекламы для каждой марки пива. К примеру, "компанейские" любители пива скорее всего предпочитают телевизионные передачи, а "заядлые" – журнал "Playboy". Таким образом, сегментация по личностным особенностям способствовала разработке более действенной рекламы, ориентированной на отдельные сегменты рынка[25].

НАПРАВЛЕННОСТЬ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

После выявления сегментов рынка фирма должна направить маркетинговую деятельность на отобранные сегменты. Из рис. 10.4 видно, что при отборе сегментов для маркетинговой деятельности надо, во-первых, установить критерии для отбора сегментов; во-вторых, разработать стратегию выбора сегментов; в-третьих, после выбора сегментов позиционировать товары для удовлетворения потребностей этих сегментов.

Установление критериев для выбора целевых сегментов

Существуют пять общепризнанных критериев для выбора сегментов:

- схожесть потребностей потребителей внутри сегмента;
- неудовлетворенные потребности;
- размер сегмента;
- потенциал роста сегмента;
- доступность сегмента.

"Nestle" использовала эти пять критериев, проводя исследование, в ходе которого был сегментирован рынок растворимого кофе с последующим предложением "Taster's Choice", не содержащего кофеина.

Схожесть потребностей потребителей

Потребители, относящиеся к одному и тому же сегменту, должны иметь сходные потребности – в этом случае на них можно направить маркетинговую деятельность. Если же потребности группы различны, то основа маркетинговых стратегий для сегмента отсутствует, поскольку никакой отдельный товар не будет обладать достоинствами, нужными всей группе.

В начале 70-х гг. "Nestle" провела опрос потребителей растворимого кофе и выявила четыре сегмента в соответствии с качествами кофе, которые они ценили: чувство комфорта, вкус, свежесть и бодрость, а также отсутствие влияния на сон (сегмент, предпочитающий кофе без кофеина). Каждый из этих сегментов может быть определен как потребители, которые выделяют одну из четырех главных потребностей.

Схожесть потребностей в пределах сегмента позволила "Nestle" предложить определенные марки растворимого кофе соответствующим сегментам. Так, "Nescafe" позиционирован для сегментов, ценящих удобство и бодрость, "Nescafe" без кофеина – для сегмента, опасающегося бессонницы, а "Taster's Choice", кофе, полученный способом высушивания зерен с замораживанием, – для сегмента, ценящего вкус.

Даже если фирмы осуществляют сегментацию по иному признаку, кроме достоинств товара, они исходят из того, что потребности в пределах сегмента сходны. Поэтому "Holiday Inn", сегментируя рынок по характеристикам потребителей (доходу), исходит из предположения, что лица с низкими, средними и высокими доходами будут предъявлять разные требования к сервису и удобствам, за которые они склонны платить.

Неудовлетворенные потребности

Второй основной критерий выбора определенного сегмента – определение, удовлетворяются ли потребности этого сегмента конкурентами. Если это так, то фирма, кото-

рая рискует продавать этому сегменту марку под девизом "я тоже", имеет небольшие шансы на преимущество в конкуренции. Но если потребности сегмента не удовлетворяются, появляется стратегическое окно, при условии, что фирма в состоянии охватить сегмент.

"Nestle" определила стратегическое окно, выявив группу потребителей кофе без кофеина, недовольных вкусом имеющихся в продаже марок. В итоге она предложила бескофеиновый вариант "Taster's Choice". Удача заключалась не столько в выявлении этой группы, поскольку давно известно, что многие потребители бескофеинового кофе считают, что существующие марки, вроде "Sanka", имеют привкус лекарств, сколько в разработке технологии процесса сушки зерен с замораживанием, в результате чего был выработан бескофеиновый кофе, сохранивший аромат его зерен. После разработки "Taster's Choice" компания "Nestle", очевидно, располагала ноу-хау для выпуска бескофеинового варианта растворимого кофе, полученного путем сушки зерен с замораживанием.

Размер сегмента

Третий критерий для отбора сегментов – это их величина, поскольку она связана с прибыльностью. Фирма предпочла бы иметь сегмент с большим числом потребителей – а следовательно, с большим потенциалом доходности, – если в пределах сегмента выявлены сходные потребности, а компания может добиться какого-либо преимущества перед конкурентами. Сегмент любителей кофе, предпочитающих бескофеиновый кофе улучшенного вкуса, был достаточно большим, поэтому "Nestle" предложила ему бескофеиновую разновидность марки "Taster's Choice".

Однако большой размер сегмента не всегда означает его прибыльность. Относительно небольшие сегменты могут быть весьма прибыльными, если компания способна обеспечить себе уникальное и устойчивое преимущество в конкурентной борьбе. Примером может служить "Le Peep International" – сеть ресторанов, готовящих лишь завтраки, но обеспечивающих уникальное предложение – плотный завтрак в спокойной обстановке со скатертями, вазами с цветами и верхним освещением – для небольшого, но состоятельного сегмента молодых специалистов[26].

Потенциал роста

Еще один критерий для определения направленности маркетинга на сегменты – потенциал роста сегмента. Сегмент, в котором ожидается рост числа потребителей, предпочтительнее сегмента, где наблюдается застой в связи со зрелостью рынка.

Хотя потребление кофе сокращается из-за большей озабоченности потребителей своим здоровьем, сегмент рынка бескофеинового кофе по той же причине растет. Поэтому бескофеиновый вариант "Taster's Choice" имеет шансы на успех в растущем сегменте рынка кофе. Аналогичным образом "Le Peep" может рассчитывать на растущий сегмент молодых специалистов, которых привлекает идея позавтракать в приятной атмосфере. Опасность, связанная с ростом сегмента, заключается в том, что он, вероятно, привлечет и конкурентов. "Le Peep", видимо, вскоре обнаружит, что это не единственный подобный ресторан в городе.

Доступность сегментов

Последний фактор оценки сегмента, связанный с его возможностями, – это доступность. Чтобы охватить сегмент, фирма должна иметь доступ к средствам информации для размещения рекламы и в магазины для предложения своих товаров.

Основой для выбора средства рекламы и создания сети сбыта для охвата сегмента являются демографические данные. Например, "Le Peep" может рекламировать свои услуги молодым специалистам в городах через такие журналы, как "Time " или "Fortune". Фирма может также разместить свои рестораны в деловых районах центра городов, где скорее всего работают молодые специалисты. Точно так же "Nestle" может учесть тот факт, что любители бескофеинового кофе – это скорее всего люди старше 50 лет , чтобы определить размещение рекламы бескофеинового варианта "Toster's Choice".

Доступность также связана с регионом. Чтобы реализовать свою стратегию региональной сегментации, "Campbell" должна использовать местные телевизионные шоу и журналы, которые могут охватить потребителей соответствующих регионов. Аналогичным образом, поскольку "Le Peep" – это региональная сеть ресторанов, она должна выбрать средства рекламы в своих регионах. В настоящее время имеется возможность выпускать копии общенациональных журналов, таких, как "Time", по регионам, поэтому рекламодатели типа "Le Peep" могут покупать место для рекламы в нужных им региональных изданиях. В противном случае "Le Peep" вынуждена была бы покупать место для рекламы в общенациональном издании и значительная часть расходов на рекламу была бы потрачена напрасно.

Если сегмент лишен каких-либо определенных демографических характеристик, доступность его может оказаться ограниченной. Единственный способ охватить такой сегмент – это обратиться к каждому потребителю через средства массовой информации. Однако это неэффективно, поскольку значительная доля расходов на рекламу будет потрачена впустую на потребителей, не относящихся к целевой группе. Демографические характеристики, определяющие сегмент, позволяют компании адресовать рекламу конкретному сегменту.

Разработка стратегии отбора целевых сегментов

Установив критерии для выбора сегментов, фирма определяет вид стратегии, который будет наиболее эффективным в выборе сегментов. Как видно из рис. 10.5, фирма может предлагать один или несколько товаров на одном или нескольких сегментах, что в итоге предоставляет возможность использовать четыре возможные стратегии: концентрированную сегментацию, расширение сегментов рынка, ассортимент на сегментацию и дифференцированную сегментацию.

Концентрированная сегментация: один товар для одного сегмента

Концентрированная сегментация – это предложение одного товара для одного сегмента. Концентрированную сегментацию чаще используют небольшие фирмы с ограниченными ресурсами. Эти фирмы становятся прибыльными, добиваясь прочных позиций на одном сегменте рынка. "Le Peep" предлагает один продукт – "плотный завтрак" – одному сегменту молодых специалистов.

Но "класть все яйца в одну корзину" может оказаться делом рискованным. Крупная фирма может проникнуть в сегмент и подорвать позиции небольшой фирмы. "Minnetonka" придерживалась стратегии концентрированной сегментации, разработав жидкое туалетное мыло во флакончике с пульверизатором и предложив небольшому сегменту этот единственный товар. Как говорилось в главе 6, успех товара побудил более крупные компании, такие, как "Lever" и P & G, выйти на этот рынок. "Minnetonka" была

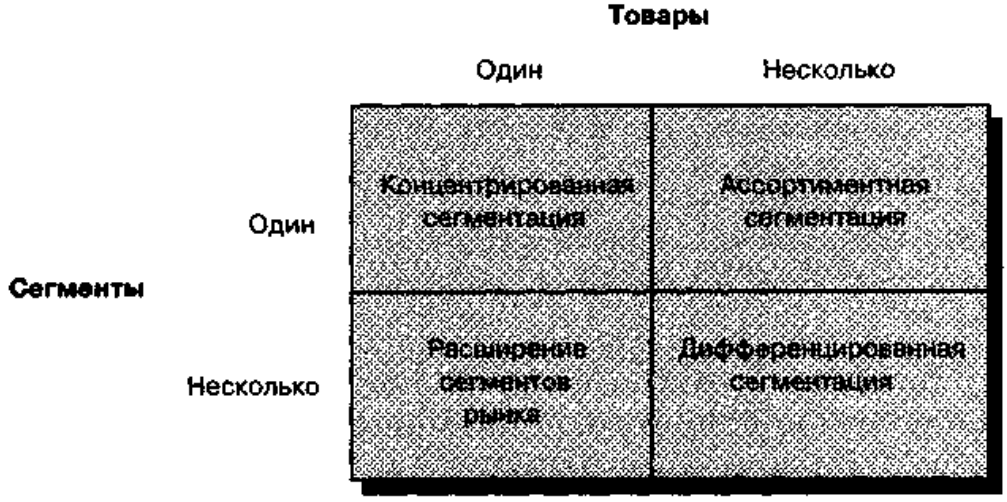


Рис. 10.5. *Альтернативные стратегии для на сегментов рынка*

быстро оттеснена и, чтобы выжить, была вынуждена слиться с более крупной иностранной компанией, выпускающей продукцию в упаковке.

Расширение сегментов рынка: один товар для нескольких сегментов

Фирма, прибегающая **к расширению сегментов рынка**, предлагает один товар нескольким сегментам. Таким образом, сегмент рынка для одного товара расширяется, увеличивая прибыльность. Компания обычно вначале использует стратегию концентрированной сегментации, а затем стратегию расширения сегментов, чтобы увеличить рынок. "Kellogg" расширила рынок за счет взрослых потребителей, так как продажи готовых завтраков, предназначаемых детям, перестали расти в связи со снижением коэффициента рождаемости. По той же причине "Johnson & Johnson" расширила рынок шампуня, адресовав его не только детям, но и взрослым.

С другой стороны, "DuPont" начала со стратегии расширения сегментов рынка, предложив синтетический материал "Kevlar", который легче и прочнее стали. Продукт был рассчитан на три весьма различных сегмента рынка: коммерческих рыбаков, авиаконструкторов и заводских инженеров. Рыболовецкие хозяйства установили, что корпус судна, изготовленный из "Kevlar", экономит горючее, увеличивает скорость и позволяет перевозить больше рыбы благодаря более легкому весу судна. Авиаконструкторы одобрили "Kevlar" благодаря его прочности и возможности дополнительной грузоподъемности самолета, а инженеры положительно оценили "Kevlar" потому, что он исключает необходимость применения асбеста в насосах и других приспособлениях[27]. "DuPont" разработала три разные рекламные кампании, чтобы продемонстрировать эти достоинства товара соответствующей целевой группе.

Расширение сегментов рынка имеет смысл, если отдельные сегменты имеют четко определенные потребности в данном товаре и обращение к одному сегменту не приведет к отчуждению других. "Coors" – первая пивоваренная компания, которая адресовала рекламу женщинам, хотя они покупают только 17% пива, продаваемого в США. Другие компании не ориентировали свою рекламу на женщин, опасаясь, что это отпугнет мужчин – любителей пива. Как заметил один специалист отрасли, "если вы адресуете рек-

ламу женщинам, мужчины не станут покупать товар. Здесь вы имеете дело с хрупким мужским "эго"[28]. Компания "Coors" готова пойти на риск, так как 17-процентная доля женщин на рынке пива тем не менее означает 6,5 млрд. долл. ежегодной выручки. Следовательно, каждый дополнительный процент женщин – потребителей пива, привлеченных рекламой компании, способен принести ей 400 млн. долл. выручки в год.

Ассортиментная сегментация: несколько товаров для одного сегмента

При **ассортиментной сегментации** одному сегменту предлагают несколько товаров. Сегментация получила такое название потому, что несколько товаров, предлагаемых одному сегменту, обычно относятся к одному товарному ассортименту.

"Toddler University" – это небольшая компания, работающая в одном сегменте – дети раннего возраста – и имеющая один ассортимент товаров – обувь. Однако компания использует на рынке обуви для младенцев отличительное позиционирование. Она действует так же, как компания спортивной обуви, учитывающая назначение обуви для разных видов спорта, т. е. "Toddler University" предлагает обувь для новорожденных, детей постарше и тех, кто только начинает ходить[29]. Обувь "Toddler University" сконструирована таким образом, что внешне напоминает обувь для взрослых.

Риск, присущий ассортиментной сегментации, аналогичен риску при концентрированной сегментации – "все яйца находятся в одной корзине" при ориентации на один сегмент. Если на рынок обуви для младенцев выйдут более крупные компании типа "Reebok" или "Nike", компанию "Toddler University" может постигнуть та же участь, что и "Minnetonka": она может быть вытесненной более крупными фирмами.

Дифференцированная сегментация: несколько товаров для нескольких сегментов

Многие фирмы, особенно крупные, работают на нескольких сегментах, разрабатывая маркетинг нескольких товаров на каждом сегменте. Эту стратегию называют **дифференцированной сегментацией**, поскольку фирма дифференцирует предложение товаров с целью удовлетворить потребности отдельных сегментов. Компании, подобные "Levi", которые в прошлом прибегали к стратегии массового маркетинга, могут использовать дифференцированную сегментацию, чтобы охватить весь рынок, предлагая различные товары отдельным сегментам.

Предлагая ассортимент кредитных карточек, "American Express" меняла стратегию от концентрированной сегментации к расширению сегментов, а затем к дифференцированной сегментации. До 1980 г. карточка "American Express" представляла собой один товар, рассчитанный на один сегмент – менеджеров-мужчин. Когда число владельцев карточек перестало расти, компания использовала стратегию расширения сегментов, предложив зеленую карточку для работающих женщин, пожилых граждан, владельцев небольших предприятий и студентов.

В целях обеспечения постоянного роста следующим действием компании было расширение ассортимента в рамках стратегии дифференцированной сегментации. Сначала она выпустила золотую карточку, которая обеспечивала дополнительные услуги деловым людям. Затем появилась платиновая карточка как символ престижа. Следующим действием "American Express" было предложение карточки "Optima", рассчитанной на расширение кредита ее владельцам. Благодаря выпуску "Optima" зеленой, золотой и платиновой карточек рынок оказался сегментированным от низшего до самого высокого соци-

ально-экономического классов. В результате такой стратегии "American Express" причислили к тем немногим компаниям, которые овладели искусством сегментации рынка.

Дифференцированная сегментация – это мощная стратегия, но она связана с определенными рисками. Обращаясь к разным сегментам, фирма распыляет свои усилия и увеличивает расходы. Издержки производства возрастают по мере уменьшения производственных партий. Растут и расходы на рекламу, ибо для охвата разных сегментов требуется проведение различных рекламных кампаний. Наконец, в связи с модификацией товаров для удовлетворения потребностей отдельных сегментов увеличиваются и расходы на разработку продукции. Как мы видели, более высокие затраты на дифференцированную сегментацию побудили ряд фирм прибегнуть к контрсегментации – снижению числа сегментов, к которым они обращаются. Контрсегментация не означает, что эти фирмы отказываются от дифференцированной сегментации – они по-прежнему придерживаются этой стратегии, пытаясь охватить весь рынок. Но они разбивают рынок на меньшее число сегментов, чтобы сократить затраты.

Позиционирование товаров для целевых сегментов

После определения сегментов, на которые она будет ориентироваться, компания должна позиционировать товары, чтобы удовлетворить потребности этих сегментов. В главе 3 позиционирование определено как доведение до сведения покупателей достоинств товара. "DuPont" позиционирует "Kevlar" как синтетический материал, прочный, как сталь. "Toddler University" позиционирует обувь как удобную для малышей, явно стремясь провести параллель между своим рынком и рынком спортивной обуви для взрослых. В каждом случае такие обращения адресованы определенным сегментам. А так как существует угроза, что в сегменты придут конкуренты, эффективная стратегия позиционирования обеспечивает преимущество в конкурентной борьбе.

В главе 3 также говорилось, что существуют различные способы позиционирования товаров с целью доведения до сведения потребителей достоинств предлагаемой продукции: подчеркивание характеристик товара, его способность решить проблемы покупателя, престижности или сопоставление с конкурирующими изделиями. Все названные способы позиционирования объединены необходимостью выявления целевого сегмента до выработки стратегии позиционирования. Следовательно, сегментация рынка и позиционирование товара в плане маркетинга неразрывно связаны: после определения сегментов рынка товары позиционируются для удовлетворения потребностей этих сегментов.

СЕГМЕНТАЦИЯ РЫНКА ТОВАРОВ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО НАЗНАЧЕНИЯ

Сегментация рынка товаров производственного назначения преследует ту же цель, что и сегментация рынка потребительских товаров: разработка товаров для удовлетворения потребностей групп покупателей. Однако промышленные компании отставали от потребительских в применении стратегий сегментации. Одна из причин заключается в том, что промышленные фирмы больше ориентируются на инженерные решения, уде-

ляя основное внимание спецификации товара. Поэтому стратегия маркетинга у них часто обусловлена конструкцией изделий (а не потребностями потребителей).

Другая причина состоит в том, что промышленные фирмы чаще находятся на крайних полюсах оси маркетинга (см. рис. 10.1): микромаркетинг или массовый маркетинг. Покупатели часто требуют уникальную продукцию, например изготовленные по заказу телекоммуникационные или информационные системы. Поэтому многие производственные фирмы избавлены от необходимости сегментировать рынки на группы покупателей. Они производят продукцию для отдельных покупателей.

Если же маркетинг для отдельных клиентов не требуется, преобладает, по-видимому, массовый маркетинг. По выражению одного специалиста в области маркетинга товаров производственного назначения, "промышленные фирмы часто обращают внимание только на товар, мало или почти не занимаясь подлинной сегментацией рынка... Многие промышленные компании склонны считать рынок единым большим образованием, которое покупает и использует похожие друг на друга товары"[30].

ТАБЛИЦА 10.4

Факторы, используемые при выявлении сегментов рынков продукции производственного назначения

Сегментация по достоинствам	
Критерии товара	Эксплуатационные свойства Долговечность Экономичность Простота в обращении
Критерии поставщика	Сроки поставки Репутация Экономичность Удобство
Поведенческая сегментация	Покупаемые товары Частота покупок Тип покупки (новая, модифицированная повторная, неизменная повторная)
Сегментация по характеристикам организации	Расположение Количество работающих Годовой объем реализации Собственный капитал Возраст фирмы Количество филиалов Отраслевая принадлежность

Несмотря на указанные недостатки, мы видели пример успешной стратегии сегментации, фирмы "DuPont" применительно к "Kevlar". Аналогичным образом "Deere", крупный производитель сельхозоборудования, успешно применяет стратегию ассортиментной сегментации при маркетинге мощных машин, разработанном для более крупных ферм. "Deere" концентрирует внимание на основном сегменте – крупных фермах, которые нуждаются в высокопроизводительном оборудовании, – и позиционирует весь ассортимент сельхозмашин для этого сегмента.

Промышленные фирмы, прибегающие к стратегии сегментации, используют те же три ее разновидности, что и фирмы в потребительском секторе: сегментации по достоинствам, по поведению и по характеристикам потребителей. Как видно из табл. 10.4, факторы сегментации этого рынка отличаются от факторов потребительского маркетинга. Например, промышленные фирмы выделяют сегменты по достоинствам на основе потребности в эксплуатационных характеристиках, долговечности, экономичности и простоты в применении, поскольку организации-покупатели обращают внимание на эти факторы при выборе продукции. Промышленные фирмы выявляют сегменты по достоинствам с учетом внимания покупателей к доставке, репутации и удобству, потому что организации-покупатели учитывают эти факторы при выборе поставщика.

Организации-покупатели можно сегментировать с учетом их поведения при покупке товаров и частоты закупок. В главе 9 говорилось, что организации-покупатели могут классифицироваться по видам закупки (новая, модифицированная повторная и неизменная повторная) и на этой основе можно выявить сегменты.

Что касается третьего метода сегментации – по характеристикам потребителей, то в отличие от фирм потребительского сектора, которые используют демографические характеристики для сегментации потребителей, в производственном секторе применяют организационные характеристики. Промышленные фирмы могут сегментировать покупателей по размеру фирмы, числу работающих, отраслевой принадлежности и продолжительности деятельности.

Удачным примером сегментации по достоинствам товара в производственном секторе является произведенная "DuPont" сегментация потенциальных пользователей на три группы: покупатели, которым требуется более прочный синтетический материал, покупатели, предпочитающие более легкий материал, и покупатели, которым нужен материал, способный заменить асбест. Исследование, проведенное AT & T, может проиллюстрировать поведенческую сегментацию в производственном маркетинге. Компания разделила рынок телекоммуникаций на крупные, средние и малые фирмы в зависимости от количества принадлежащих им телефонных линий. Затем она определила потребности в телефонах и характеристики каждого сегмента. Исследование AT & T, упомянутое в главе 7, было направлено на изучение потребностей сегмента малых предприятий. "Hewlett-Packard" и IBM использовали сегментацию по характеристикам организаций. Они сгруппировали покупателей компьютеров по отраслям, а затем разработали системы для отраслевых групп – авиаконструкторов, менеджеров отделений банков и менеджеров, регулирующих запасы в магазинах.

РЕЗЮМЕ

1. **Каковы преимущества стратегии сегментации рынка?**
   Сегментация рынка обычно приводит к получению более высокой прибыли, потому что позволяет полнее удовлетворить разнообразные потребности рынка. Как правило, фирмы способны получить больший доход, если учитывают потребности отдельных сегментов покупателей. Сегментация рынка помогает также выявить возможности, разработать новые товары и направить маркетинговую деятельность на реализацию возможностей.

2. Почему в последнее время наблюдается тенденция к сегментации рынка?

Многие компании переходят от массового маркетинга к сегментации рынка по двум причинам. Во-первых, экономические условия побудили компании с 50-х гг. сосредоточиться на потребностях потребителей, чтобы сохранить конкурентоспособность. Самый верный путь к обеспечению потребностей заключается в разработке товаров, удовлетворяющих потребности конкретных сегментов потребителей. Во-вторых, изменения в демографии и образе жизни в 70-е и 80-е гг. привели к фрагментации рынка на отдельные группы, что усугубило потребность в его сегментации.

3. Каким образом компании могут выявить сегменты рынка?

Компании могут выявить сегменты рынка в зависимости от достоинств товара, на которые рассчитывают потребители, поведения потребителей и их характеристик. При сегментации по достоинствам товара сегменты выделяют с учетом потребностей потребителей; это эффективное средство разработки новых товаров, поскольку позволяет выявить сегменты с неудовлетворенными потребностями. При поведенческой сегментации концентрируют внимание на марках, приобретаемых потребителями, и масштабах использования определенной номенклатуры товаров. Этот метод помогает компаниям выработать стратегии для марок товаров или товарной номенклатуры. Сегментация по характеристикам потребителей – возраст, доход, национальность, образ жизни и личностные черты – полезна в качестве ориентира при позиционировании товаров в рекламе и выборе средств массовой информации для охвата целевых сегментов.

4. Какие критерии могут использовать компании при выборе сегментов для маркетинговой деятельности?

При выборе сегментов компании используют два вида критериев: возможность получения дохода от маркетинга в сегменте и способность фирмы реализовать выявленные возможности. Факторами, определяющими потенциал сегмента, являются: степень схожести потребностей потребителей в пределах сегмента; наличие в сегменте неудовлетворенных потребностей; размер и потенциал роста сегмента; доступность сегмента для инструментов маркетинга, например рекламы и распределения. Способность фирмы зависит от ее ноу-хау в области маркетинга и производства, а также наличия ресурсов для охвата данного сегмента.

5. Какие альтернативные стратегии могут применить компании при сегментации рынков?

Компания может придерживаться стратегии выхода на один или несколько сегментов с одним или несколькими товарами. Предложение одного товара одному сегменту – концентрированную сегментацию – чаще используют небольшие фирмы, которые стремятся добиться преимуществ над конкурентами. Расширение сегментов рынка, т. е. предложение одного товара нескольким сегментам, позволяет фирме расширить рынок для товара. Предлагая несколько товаров одному сегменту, т. е. прибегая к ассортиментной сегментации, обычно используют родственные товары. При дифференцированной сегментации несколько разных товаров предлагается нескольким сегментам.

Ключевые термины

Сегментация рынка
Микромаркетинг
Геодемографический анализ
Маркетинг по заказам
Массовый маркетинг
Контрсегментация
Выбор сегментов
Сегментация по достоинствам
Поведенческая сегментация
Сегментация по характеристикам потребителей
Концентрированная сегментация
Расширение сегментов рынка
Ассортиментная сегментация
Дифференцированная сегментация

Вопросы

1. Какие внешние условия побудили компанию "Levi" прибегнуть к стратегии сегментации рынка?
2. Назовите преимущества и недостатки:
   а) микромаркетинга,
   б) сегментации рынка,
   в) массового маркетинга.
3. Почему "Procter & Gamble" добилась успеха, придерживаясь стратегии массового маркетинга, несмотря на тенденцию к сегментированному маркетингу? Почему компания перешла от массового маркетинга к сегментированному маркетингу?
4. Почему в 80-е гг. наметилась тенденция к контрсегментации? Противоречит ли она тенденции к сегментации, рассмотренной в главе? Приведите обоснования своего ответа.
5. Рассмотрите следующие ситуации:
   а. Компания стремится направить маркетинговые усилия на любителей закусок.
   б. Компания хочет определить потенциал сбыта новой закуски, разработанной на основе орехов и сушеных фруктов.
   в. Компания стремится выявить характеристики образа жизни своих покупателей, чтобы выработать рекламную стратегию.

   Какой метод сегментации следует использовать для выявления сегментов в каждом из названных случаев? Какова стратегическая цель каждого метода?
6. Сформулируйте выводы исследования сегментации по достоинствам товаров на рынке закусок (табл. 10.2) с точки зрения:
   а) разработки новой продукции,
   б) выбора рекламного лозунга,
   в) выбора средства рекламы.
7. Почему важно выявить сегмент, в котором потребители имеют сходные запросы? Какие проблемы возникают в случае, если компания выбирает сегмент, в котором потребители имеют разные потребности?
8. Исходя из признаков региональной сегментации, представленных в табл. 10.3, сформулируйте выводы для маркетинга следующих товаров в европейских странах:
   а) джинсов,
   б) услуг финансового планирования,
   в) учреждений дневного ухода за детьми.
9. Каким образом компания, строящая дома для пенсионеров, может воспользоваться услугами "Claritas" (с. 314) при выборе потенциальных мест размещения?
10. Почему осложняется маркетинг для сегмента, потребители которого лишены четких демографических особенностей?
11. Перечислите риски, связанные со:
    а) стратегией концентрированной сегментации,
    б) стратегией расширения сегментов,
    в) стратегией дифференцированной сегментации.
12. Почему решения о позиционировании товаров неизбежно следуют за выбором целевых рынков? Приведите примеры из главы, указывающие на связь между выбором целевых сегментов и позиционированием товаров для них.
13. Почему фирмы, производящие товары производственного назначения, отстали от фирм потребительского сектора в применении методов сегментации рынков?
14. Назовите основное различие при сегментации рынков для продукции производственного назначения и потребительских товаров.

Практикум. Вы руководитель, принимающий решения

1. Маркетинговый менеджер фирмы, выпускающей бытовые чистящие средства, настороженно относится к сегментации рынка:

   "Сегментация рынка целесообразна для компании, которая может предложить потребителям что-то особенное, нечто, в чем они нуждаются, но чего не предлагают конкуренты компании. Однако большинство наших товаров стандартизованы, а работаем мы в зрелой отрасли с низкими темпами роста. Мы не в состоянии сегментировать рынок и предлагать нечто отличное каждому сегменту. Мы проводим единую рекламу и стремимся привлечь потребителей с помощью купонов и низких цен. Так что наша фирма в основном занимает нижнюю позицию на вашей оси [рис. 10.1]. В обозримом будущем мы, очевидно, будем придерживаться массового маркетинга".

   а. Согласны ли вы с тем, что сегментация рынка неприменима к относительно стандартизованным товарам типа моющих средств и отбеливателей?

   б. Какая опасность грозит компании, которая в обозримом будущем намерена придерживаться стратегии массового маркетинга?

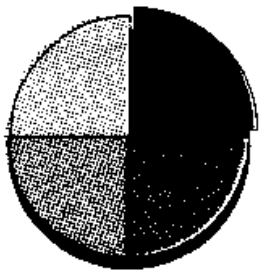
2. Менеджер одной из трех автомобильных компаний "Большой тройки", говоря о тенденции к контрсегментации, заявил:

   "Мы рассматриваем политику контрсегментации, уменьшая количество предлагаемых нами вариантов автомобилей. Тем самым мы уменьшим количество сегментов, которое мы ранее пытались выделить. Мы по-прежнему находимся в менее выгодном положении в смысле затрат по сравнению с японскими производителями, а уменьшение числа разновидностей автомобилей – это один из путей снижения затрат и повышения конкурентоспособности наших автомобилей по сравнению с японскими".

   а. Назовите доводы "за" и "против" относительно такой стратегии.

   б. Согласны ли вы с ней? Аргументируйте свой ответ.

3. Когда "Stroh Brewery" вышла на рынок с "Sundance" – шипучим напитком, содержащим 70% сока, – она представила себя как компанию по производству напитков, а не просто как пивоваренную компанию. "Stroh" осознала, что население все больше думает о своем здоровье, поэтому она не может оставаться пивоваренной компанией, а вынуждена считаться с "веяниями времени"[31]. Целевым сегментом "Sundance" стали состоятельные покупатели в возрасте 24–45 лет, проживающие в городских районах и понимающие важность сохранения здоровья и хорошей физической формы. Какую стратегию сегментации использует "Stroh" – концентрированную, ассортиментную или дифференцированную? Поясните.

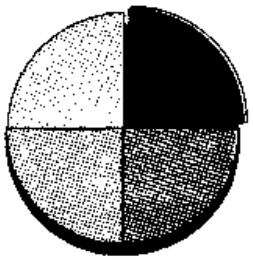


ЧАСТЬ IV

Разработка комплекса маркетинга

Центральным элементом плана маркетинга является комплекс стратегий по товару, распределению, продвижению и ценообразованию, необходимых для удовлетворения потребностей целевых потребителей. В этом разделе внимание уделено названным четырем компонентам комплекса маркетинга.

В главах 11–13, в которых рассматриваются вопросы, связанные с *товаром*, анализируются разработка новых товаров, управление существующими марками и товарами и маркетинг услуг коммерческих и бесприбыльных фирм. В главах 14–16 описываются альтернативные методы *распределения* и сущность розничной и оптовой торговли, а также доставка. В главах 17–19 рассматривается *продвижение товаров* – реклама, стимулирование продаж, паблисити и личные продажи. В заключительной части раздела, посвященной *ценообразованию* (главы 20–21), охарактеризованы стратегии ценообразования и методы установления цен.



Глава
11

Разработка новых товаров

ВАША ЗАДАЧА В ГЛАВЕ 11

Изучить:

- *определение товара и нового товара;*
- *причины, в силу которых новые товары важны для прибыльности фирмы;*
- *причины успеха и неудач новых товаров;*
- *действия, связанные с разработкой новых товаров;*
- *некоторые этические аспекты разработки новых товаров.*

Процесс разработки новых товаров в 3М снова приносит успех

Исследователи из компании 3М были убеждены, что они найдут ответ на свой вопрос. Шел 1987 г., и маркетинговые исследователи компании пытались определить, почему продажи наждачной бумаги, производимой 3М и предназначенной для использования на внутренних работах, превзошли все ожидания. Ответ обусловил одно из самых успешных начинаний компании 3М.

Специалисты пришли к выводу, что потребители используют наждачную бумагу 3М главным образом для отделки деревянной мебели, и это получило широкий размах, так как 75% американских семей занимались усовершенствованием жилищ[1]. В течение шести месяцев JoAnn Fernandez, менеджер компании 3М по разработке продукции, получила "зеленый свет" на то, чтобы удовлетворить эту потребность покупателей, разработав новый товар.

В ходе интервью целевых групп Fernandez выяснила, что люди, занимавшиеся перестройкой жилья, предпочитают, чтобы после удаления старой краски проявлялась первоначальная фактура дерева. Но их беспокоил активный ингредиент большинства очистителей – метиленхлорид. Он полностью удалял краску подобно кислоте, но при неосторожном обращении с ним мог вызвать ожог кожи, даже через резиновые перчатки. Эта обеспокоенность стала известна работникам Комиссии по безопасности потребительских товаров (CPSC) США, которые начали изучать химикат на предмет его канцерогенности[2].

Отзывы целевых групп и обсуждения в CPSC убедили Fernandez в том, что перед 3М открываются большие возможности для сбыта нового товара. К тому времени более дюжины сотрудников из 42 отделений 3М были объединены в рабочую группу под условным названием XX, предложившую несколько новых идей, в том числе создание обработанного химикатами мешка, в который можно было бы на ночь поместить мебель, с тем чтобы к утру она была очищена от старой краски. Другая группа маркетинговых исследователей интересовалась мнением покупателей в магазинах о новинке. Никому из покупателей не понравилось предложение использовать мешок, однако идея нетоксичного геля получила определенную поддержку, что побудило Fernandez ускорить разработку[3].

Вначале Fernandez решила выяснить у сотрудников своей компании, какая из полдюжины рецептур наиболее удачная. Она направила образцы рецептур клубу любителей деревянных поделок и десяткам работников 3М. С учетом положительных отзывов было отобрано два самых популярных варианта, которые были предложены 400 сторонним потребителям, ранее участвовавшим в исследованиях, проводимых 3М. Через три месяца компания имела готовый товар. Но как его назвать?

Во время испытаний потребители отмечали как положительные качества товара возможность применения его для внутренних работ, не используя перчатки, и эффективную очистку мебели. "Но следовало позиционировать товар, – говорит Fernandez. – Как подчеркнуть, что он безопасен и эффективен?" В результате появилось название марки "Safest Stripper" – "Самый безопасный очиститель".

К началу 1988 г. стало ясно, что за этим товаром последует новая серия, и фирма приступила к разработке или испытанию десятков новых товаров, которые можно было бы применять в сочетании с этим очистителем. Обычно прежде чем выходить на общенациональный рынок, товар предлагают на немногих рынках (известных как *пробные*) с целью выяснить реакцию потребителей. Но так как на кон было поставлено слишком много, Fernandez решила, что не вправе рисковать, учитывая возможную реакцию конкурентов, и не предлагать "Safest Stripper" на пробных рынках. Вместо этого одновременно с разработкой рекламным агентством 3М рекламной кампании Fernandez представила свое творение на Национальной ярмарке хозяйственных товаров, проводившейся в 1988 г. в Чикаго. Такие сети магазинов, как "WalMart" и "Home Depot", поспешили сделать заказы.

Массовые поставки были начаты в 1988 г., а ко времени появления очистителя на полках магазинов 3М проводила рекламу под девизом "Вам уже не нужна специальная одежда для очистки мебели"[4]. Реклама гласила: "Теперь имеется очиститель мебели от краски и лака, не требующий защитной одежды".

В другой компании "Safest Stripper" мог и не появиться, так как в большинстве других фирм отсутствует такой упорядоченный и строгий процесс разработки новой продукции, как в 3М, и другие фирмы не требуют, чтобы четверть общего оборота в 13 млрд. долл. приходилась на разработку новых товаров. Чтобы способствовать атмосфере новаторства, исследователям 3М предоставлена возможность расходовать 15% своего времени на излюбленные проекты. Если какой-либо из них считается перспективным, формируется "рабочая команда". Она определяет, как следует разрабатывать и продавать товар. Если товар преодолевает все препятствия, его разработчики выигрывают. Если продажи достигли 5 млн. долл., автор товара становится руководителем проекта, если 20 млн. – руководителем отдела, если 75 млн. – руководителем отделения. Fernandez, к примеру, была назначена маркетинговым менеджером в отделении 3М "Сделай сам".

Все это произошло потому, что компания 3М заинтересовалась, почему ее покупатели используют наждачную бумагу в бо́льших объемах, чем ожидалось.

ЧТО ТАКОЕ ТОВАР?

Говоря о товаре, мы представляем себе осязаемый объект с физическими свойствами. Но часто мы приписываем товару и неосязаемые качества. Называя свой автомобиль "мощным", безалкогольный напиток – "освежающим", а компьютер – "удобным в обращении", мы имеем в виду эксплуатационные характеристики, свидетельствующие о способности товара удовлетворять потребности потребителей.

Своим успехом многие товары обязаны скорее неосязаемым характеристикам. Хороший пример – новое поколение горных велосипедов. Компания "Cycle Composites of California", предложив новейший ассортимент велосипедов "Kestrel" – с прочной, цельной рамой, широкими покрышками и высоким сиденьем, – сосредоточила внимание на осязаемых свойствах велосипеда. Однако прочный дизайн и легкий вес велосипедов вызвали больший интерес, чем их функциональные свойства, поскольку определили направление моды для европейцев, которые стали быстро заменять стильный дизайн итальянских велосипедов на символы передового американского образа жизни. Горные велосипеды быстро заслужили международное признание, они продавались в парижских бутиках по цене свыше 3000 долл. и вскоре составили более половины продаж из числа 15 млн. велосипедов, проданных в Европе[6].

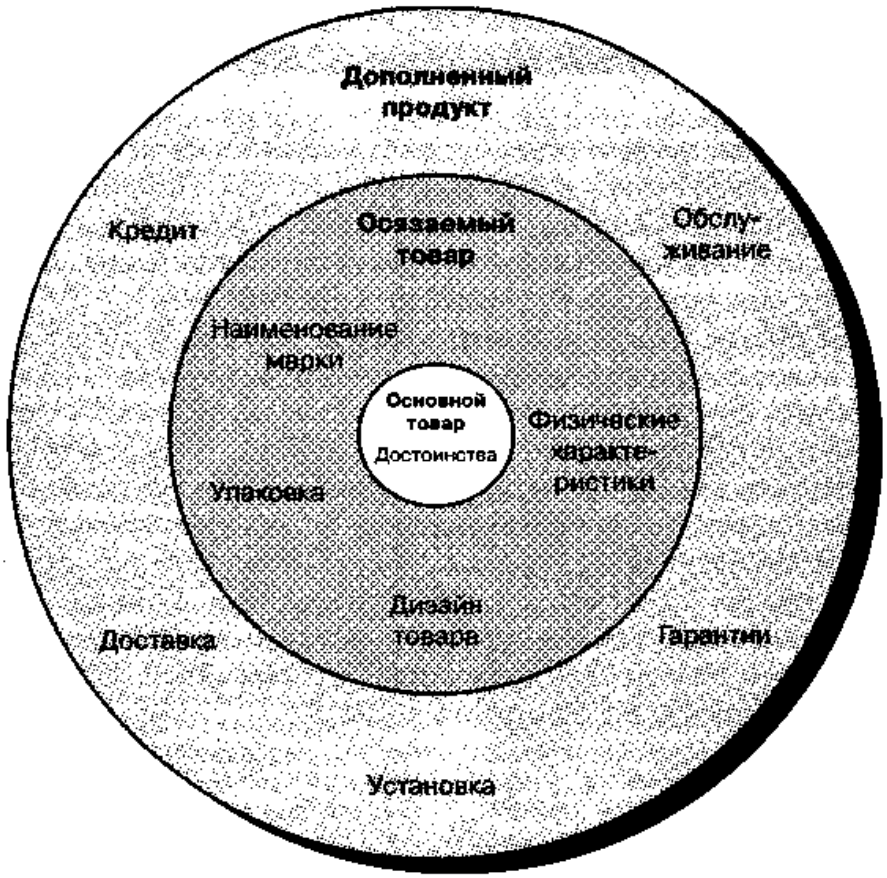
Компоненты товара

Пример с горными велосипедами показывает, что товар характеризуется ожиданиями потребителей в той же мере, как и своими физическими свойствами.

Следовательно, товар состоит из неосязаемых достоинств, равно как и из осязаемых характеристик. В итоге **товар** означает совокупность свойств и достоинств, призванных удовлетворить потребности потребителей. Тот факт, что потребители рассчитывают на наличие у товара различных достоинств, свидетельствует о том, что они будут рассматривать его с разных точек зрения. Поэтому товар – это не единообразная, четко определенная вещь. Компания "PepsiCo", в 1985 г. выйдя на рынок с напитком "Slice" на основе сока, обращалась к сегменту потребителей, ценящих питательные свойства продукта; другие же потребители расценили фруктовую добавку как уловку для повышения цен. Один потребитель может считать "седан" "Lexus LS 400" образцом роскоши и престижа, другой – проявлением глупости и отсутствия вкуса. Эти потребители будут по-разному определять любой товар.

В определении товара присутствуют оба компонента – связываемые с ним достоинства и его свойства. Третий компонент – это послепродажное обслуживание. Эти компоненты представлены на рис. 11.1. Достоинства товара – это те его свойства, с которыми потребители связывают потенциальное удовлетворение своих потребностей. Из рис. 11.1 видно, что достоинства товара характеризуют **основной товар**, ибо они определяют, купит ли его потребитель. Многие покупатели велосипеда "Kestrel" считали его достоинством возможность повышения своего статуса и имиджа. Покупатели "Safest Stripper" считали главным его достоинством возможность обновить домашнюю мебель безопасным и простым способом.

Компании должны превращать желаемые достоинства товара в его свойства. Свойства товара определяют **осязаемый товар** (см. рис. 11.1). "Cycle Composites" и другие производители горных велосипедов, возможно, и не внушили европейцам восхищение американским способом времяпрепровождения, но сумели воспользоваться им, предло-



Источник: Philip Kotler and Gail Armstrong, *Principles of Marketing*. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 4 ed., 1989), p. 244.

Рис. 11.1. *Элементы товара*

жив оригинальный и смелый дизайн. 3М реализовала желание потребителей иметь очиститель для мебели, не имеющий запаха, выпустив осязаемый товар "Safest Stripper".

Из рис. 11.1 видно, что свойства товара – это не только физические характеристики вроде зубчатой передачи, но и упаковка и наименование марки. Оформление товара иногда важнее содержимого. Например, состав такого товара, как детский шампунь, в общем стандартен для всех марок. Но многие родители предпочитают "Johnson & Johnson", так как это известная и надежная марка, и они не хотят рисковать, купив что-либо другое для своего ребенка. В этом случае наименование марки важнее содержимого. Решающее значение имеет также упаковка. Одна из причин неудач "Juice Works" компании "Campbell" в том, что конкурирующие марки в отличие от этого товара были упакованы в асептические пакеты.

Еще одно важное свойство – дизайн товара. Такие товары, как автомобили, электроника и многие товары производственного назначения, требуют надлежащего дизайна видимых элементов изделия. Они могут быть столь же важны для покупателей, как механические характеристики товара. Роскошный дизайн был ключевым элементом модели "Lexus LS400" компании "Toyota"; в результате автомобиль стоимостью 43 000 долл. стал ведущей моделью на рынке престижных марок[7].

Третий элемент товара – это послепродажный сервис. Покупатели приобретают многие товары в кредит. Покупки иногда предусматривают доставку товара, его установку, гарантии и обслуживание. Товар, включающий послепродажные услуги, называют до-

полненным товаром, так как условия продажи предусматривают и другие элементы, кроме осязаемости товара. Дополненный товар особенно важен в промышленном маркетинге, так как многие товары производственного назначения требуют послепродажного обслуживания. В последние годы "Digital Equipment Corporation" добилась преимущества в конкуренции с IBM, предлагая покупателям компьютерных систем более широкий круг послепродажных услуг в виде инструктажа, обслуживания и программного обеспечения.

Товарная категория

До сих пор мы использовали термин "товар" как нечто единое. Фактически речь может идти о марке или товарной категории. **Марка** – это наименование или символ, представляющие товар. **Товарная категория** – это родовой класс, к которому относится марка. Марки внутриродового вида обладают одинаковыми функциональными достоинствами и могут служить заменителями друг друга. "Safest Stripper" – это марка в товарной категории очистителей для мебели, а "Macintosh" – это наименование марки в товарной категории компьютеров.

Различие в определениях товара в разных странах

Некоторые товарные категории неизменны во всем мире, так как во всех странах они выполняют одинаковую роль и обладают одинаковыми функциональными качествами. Для тинэйджеров во всем мире характерно одинаковое отношение к джинсам, а газированные безалкогольные напитки общепризнанны в качестве товарной категории. Однако определения многих товарных категорий в некоторых странах различны, так как их восприятие потребителями не одинаково. Например, в странах, где велосипеды считаются основным средством передвижения или досуга, их можно разделить на несколько товарных категорий в зависимости от их функции – горные, гоночные, тандемы, трех- и десятискоростные велосипеды. Каждый из названных типов велосипедов можно считать отдельной товарной категорией, поскольку они имеют разное функциональное назначение. Но в США, где велосипеды не считаются неотъемлемой частью повседневной жизни, различные их типы скорее всего будут объединены в одну товарную категорию. Точно так же, в то время как в США потребители, возможно, воспринимают "джипы", автомобили "универсал", "седан" и спортивные автомобили как отдельные товарные категории, в Китае они могут быть отнесены к одной товарной категории по причине их редкости. Китайские потребители едва ли склонны проводить четкое различие между типами автомобилей.

Даже в одной стране различные сегменты потребителей могут определять товарную категорию по-разному. Американский знаток велосипедов, видимо, проведет между велосипедами такое же различие, как типичный французский потребитель, и сочтет отнесение всех велосипедов к одной товарной категории чрезмерным упрощением.

Различие между маркой и товарной категорией

Различие между маркой и товарной категорией существенно по ряду причин. Во-первых, товарная категория характеризует конкурирующие марки. Следовательно, от того, насколько широко или узко определена товарная категория, зависит стратегия применительно к марке товара. Спортивные туфли "Avia" являются хорошим примером. В то время как "Reebok" тратит на продвижение своей продукции 70 млн. долл.,

а "Nike" – 100 млн. долл., "Avia" расходует лишь 10 млн. долл. Если бы "Avia" предлагала спортивные туфли самой широкой публике, то она конкурировала бы со всей продукцией "Reebok" и "Nike". По причине ограниченности сметы "Avia" находилась бы в крайне невыгодном положении. Вместо этого она предлагает спортивные туфли завсегдатаям клубов здоровья. В шутливых рекламных объявлениях диктор в аэропортах просит людей идентифицировать марку "Avia" и получает различные ответы – от "головного убора арабов" до "ванных салфеток". Затем диктор обращается с той же просьбой к посетителям клубов здоровья – они, разумеется, отвечают правильно. При таком обращении к узкому кругу потребителей большинство людей могут и не знать марку "Avia", но энтузиастам клубов здоровья она хорошо известна[8].

Вторая причина, в силу которой важно различать марку и товарную категорию, в том, что компания может разработать **ассортимент товаров**, т. е. группу товаров одной товарной категории. "ConAgra" связывает свои надежды с пользующейся популярностью маркой замороженных продуктов "Healthy Choice", стремясь расширить категорию, которая будет включать все – от блюд для приготовления в микроволновой печи, которые не требуют замораживания, до замороженных завтраков[9]. В категории дезодорантов "Ban" представлен полный ассортимент, включающий флакон с шариком, сухие аэрозоли и карандаши. Ассортимент зависит от того, как определена товарная категория.

Третья причина необходимости различать марку и товарную категорию в том, что порой компания заинтересована в стимулировании спроса на товарную категорию, как и на марку. 3M позиционировала "Safest Stripper" в рамках всего ассортимента товаров для отделки "Сделай сам", разработав рекламу, в которой фигурируют дети и лозунг которой гласит: "Прежде чем разработать очиститель для мебели, мы думали о людях, у которых даже еще нет мебели". Цель заключалась в том, чтобы стимулировать спрос на всю категорию очистителей, равно как и на марку.

КЛАССИФИКАЦИЯ ТОВАРОВ

В связи с большим количеством товаров на рынке их классификация затруднена. Тем не менее компании нуждаются в классификации, чтобы к товарам одного класса можно было применить схожие стратегии. На стратегии маркетинга оказывают влияние два важных типа классификации товаров: по степени осязаемости товара и категориям его пользователей.

Степень осязаемости товара

Товары можно классифицировать по типу воплощения осязаемых физических характеристик. На рис. 11.2 представлены три класса товаров, классифицированных по этому признаку: товары длительного пользования, товары кратковременного пользования и услуги.

Наиболее осязаемые – **товары длительного пользования**, т. е. товары, используемые в течение длительного периода. Автомобили, бытовые приборы, электроника – все это товары длительного пользования. **Товары кратковременного пользования** – это товары, потребляемые сразу или в несколько приемов. На рис. 11.2 они подразделены на товары в упаковке (например, зубная паста, моющие средства, конфеты) и без упаковки (например, бензин).

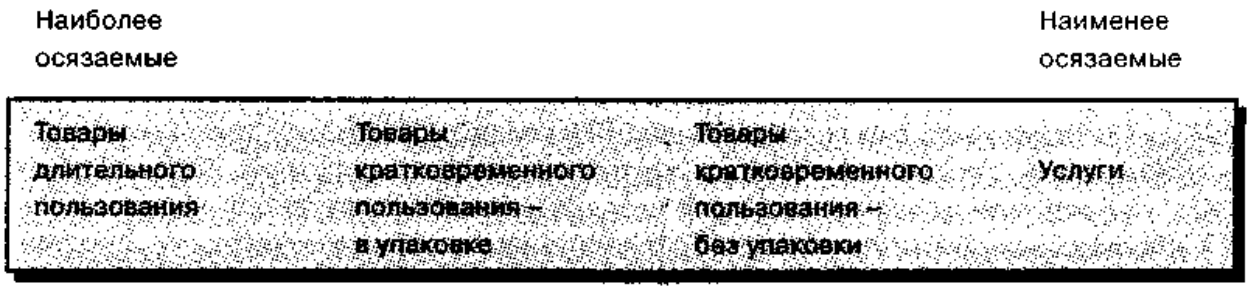


Рис. 11.2. *Классификация товаров по степени осязаемости*

Услуги – это неосязаемые блага, которые приобретаются потребителями, но не связаны с собственностью. Покупая авиабилет, мы покупаем услугу в виде полета на принадлежащем кому-то самолете. Отметим, что на услуги приходится более половины валового национального продукта США, их классификация и маркетинг будут рассмотрены в главе 13.

Как мы увидим, стратегии маркетинга товаров длительного пользования, кратковременного пользования и услуг существенно различаются. Так, решение о покупке товаров длительного пользования сопровождается более длительными размышлениями потребителей и знакомством с более широким кругом источников информации. В результате личная продажа представляет собой более важную часть комплекса маркетинга. Реклама скорее всего выполняет информационную роль. Распределение товаров длительного пользования также скорее осуществляется на избирательной, а не на массовой основе. Покупка товаров кратковременного пользования требует от покупателей меньших размышлений. Рекламу, как правило, используют, чтобы внушить представление об имидже и символе, а не для того, чтобы предоставить информацию. Распределение происходит на широкой основе, причем, чтобы побудить потребителя переключиться на другую марку, часто прибегают к таким стимулам, как раздача бесплатных купонов и снижение цен.

Так как услуги неосязаемы, рекламу используют для того, чтобы сделать достоинства услуг более осязаемыми. Оказание большинства услуг подразумевает персональное общение, часто различного качества, поэтому важным элементом комплекса маркетинга является обеспечение стандартного качества услуг.

Типы покупателей

Другой важный аспект классификации товаров – тип покупателей. Наиболее важным является деление товаров, рассчитанных на конечных потребителей и покупателей-организации. Как упоминалось в главе 1, потребительские товары продают непосредственно для конечного потребления. Товары производственного назначения используют при производстве других товаров (сталь, лес и др., т. е. сырье) или для обеспечения такого производства (электрогенераторы, пишущие машинки, послепродажное обслуживание оборудования). Различие между потребительскими товарами и товарами производственного назначения основано не на характеристиках товаров, а на цели их применения. Пишущая машинка или компьютер, применяемые в домашних условиях, – это потребительские товары, но те же товары, применяемые в деловой организации, – это товары производственного назначения.

Потребительские товары

Потребительские товары можно разделить на товары повседневного спроса, товары предварительного выбора и товары особого спроса (см. табл. 11.1). **Товары повседневного спроса** закупают часто и без особых раздумий и усилий. Обычно это товары в упаковке – зубная паста, стиральные порошки, крупяные завтраки, кофе и т.п. В главе 8 говорилось, что эти товары характеризуются незначительной вовлеченностью потребителей в покупку, ограниченным поиском информации и повторными закупками, продиктованными скорее инерцией, чем приверженностью марке.

ТАБЛИЦА 11.1

Классификация потребительских товаров

	Товары повседневного спроса	Товары предварительного выбора	Товары особого спроса
Покупательские характеристики потребителей	Частые закупки Низкая вовлеченность Закупки по инерции или с ограниченным принятием решений	Менее частые закупки Более высокая вовлеченность Покупки на основе сложного принятия решений	Редкие покупки Самая высокая вовлеченность Покупки на основе приверженности марке
Виды товаров	Зубная паста Моющие средства Крупяные завтраки Кофе	Бытовые приборы Одежда Автомобили Медицинские услуги общего характера	Часы "Rolex" Фотокамера "Nikon" Сумка "Gucci" Медицинские услуги специалиста
Стратегические характеристики	Низкая цена Широкая сеть распределения Незначительные различия между товарами Частое использование стимулирования продаж Высокие расходы на рекламу Частое использование в рекламе имиджа и символов	Высокая цена Избирательное распределение Значительные различия между товарами Акцент в рекламе на характеристики товара Важность личной продажи	Самая высокая цена Эксклюзивное распространение Уникальная марка Акцент в рекламе на статус Важность личной продажи

Классификация товаров в табл. 11.1 представляет интерес, ибо обусловливает различные стратегии маркетинга. В связи с частыми закупками товаров повседневного спроса они должны быть широко представлены в продаже. А так как вовлеченность в покупку и приверженность марке невелики, для того чтобы побудить потребителей переключиться на другую марку, часто прибегают к выдаче бесплатных купонов и снижению цен. Требуются значительные рекламные расходы вследствие острой конкуренции по многим категориям товаров повседневного спроса. Невысокая вовлеченность в покупку означает также использование в рекламных стратегиях в основном символов и имиджа, а не информации, чтобы увеличить осведомленность потребителей о марке и

побудить их к покупкам. Так, в рекламе "Cola" часто фигурируют тинэйджеры на пляже, т. е. компания стремится ассоциировать с маркой молодость и силу. В рекламе "Cola" редко сконцентрировано внимание на свойствах этого напитка, например степени сладости или газирования.

Товары предварительного выбора – это товары, на приобретение которых потребители, в большей степени вовлеченные в покупку, вероятнее всего, затратят больше времени с целью сравнения характеристик этих товаров. В результате процесс принятия решения усложняется, требуя большей информации. Примеры товаров предварительного выбора – одежда, мебель, крупные бытовые приборы, косметика и медицинские услуги.

Комплекс маркетинга товаров предварительного выбора значительно отличается от комплекса маркетинга товаров повседневного спроса. Цены на товары предварительного выбора выше. Купоны и другие ценовые стимулы скорее всего не используются, поскольку покупателей товаров с высокой вовлеченностью в покупку трудно заставить переключиться на другую марку на основе цены. Распределение носит скорее избирательный характер, так как покупают эти товары не так уж часто. Более отчетливо выражены характеристики товара. В то время как ингредиенты марок зубной пасты или стирального порошка схожи, характеристики одежды, автомобилей или медицинских услуг могут существенно различаться. В результате реклама, вероятно, будет подчеркивать эти различия. Личная продажа, скорее всего, имеет важное значение, потому что потребители ищут информацию об альтернативных марках.

Товары особого спроса – это товары с уникальными характеристиками, для поиска и покупки которых потребители предпринимают особые усилия. Эти товары сопряжены с самой высокой степенью вовлеченности потребителей в покупку. Часто покупки являются результатом приверженности марке. Речь идет о товарах, покупка которых означает высокий статус, вроде роскошных автомобилей или яхт, престижных предметов типа часов "Rolex", сумочек "Gucci" или автомобилей "Mercedes Benz", а также о марках, имеющих высокую репутацию, например о фотокамерах "Nikon". Медицинские услуги также могут быть товаром особого спроса, если потребитель ищет услуги специалиста, а не врача широкого профиля.

Стратегии для товаров особого спроса предусматривают высокие цены, так как потребители в этом случае нечувствительны к стимулам в виде низких цен. Распределение осуществляется на эксклюзивной основе, чтобы подчеркнуть имидж статуса. Для того чтобы эти товары считались особыми, они должны обладать уникальными характеристиками, которые подчеркиваются в рекламе. Личная продажа особенно важна для обеспечения устойчивости приверженности марке и хорошего обслуживания.

Важно понимать, что один и тот же предмет может быть товаром повседневного спроса, предварительного выбора и особого спроса. Дело в том, что эта классификация товаров основана на том, как их расценивают потребители, а не на каких-либо присущих им характеристиках. Так, увлажнитель кожи – это товар повседневного спроса для потребителя, который считает все увлажнители одинаковыми и покупает самый дешевый из них. Это товар предварительного выбора для потребителя, который ищет определенные различия между марками и прибегает к сложному процессу принятия решения, сопоставляя различные марки. Это товар особого спроса для потребителя, которому нужен определенный увлажнитель, продаваемый в эксклюзивных магазинах косметики. Следовательно, компании могут позиционировать свою марку либо как 1) товар повседневного спроса по самой низкой цене на рынке; 2) товар предварительного выбора с самыми лучшими и безопасными ингредиентами для смягчения кожи; 3) особый товар самого высокого качества на рынке, поступающий только в некоторые эксклюзивные магазины.

Еще один аспект заключается в том, что многие потребители начинают иначе расценивать некоторые товарные категории по мере того как эти категории утрачивают свою уникальность. Впервые появившиеся компакт-диски были особым товаром, предлагавшим новый способ воспроизведения музыки с минимальным искажением. По мере их распространения к ним стали относиться как к товарам предварительного выбора, а их покупка предполагала более тщательное сопоставление многих альтернативных марок.

Определение товаров повседневного спроса, предварительного выбора и особого спроса, очевидно, будет различным в странах с неодинаковыми стадиями экономического развития. В развитых капиталистических странах товары в упаковке считаются товарами повседневного спроса, так как их широко продают и часто покупают. Но в Восточной Европе и бывшем Советском Союзе, где потребителям надо было обходить магазины и выстаивать длинные очереди за молоком или растительным маслом, эти продукты нельзя было считать товарами повседневного спроса. Аналогичным образом, в то время как видеомагнитофоны и компакт-диски в большинстве развитых стран не считаются чем-то уникальным и относятся к товарам предварительного выбора, в менее развитых странах их покупка свидетельствует о наличии у покупателя высокого статуса, и они относятся к товарам особого спроса.

Товары производственного назначения

Как говорилось в главе 9, продажи организациям составляют бóльшую сумму, чем продажи конечным потребителям. Это означает, что продажи товаров производственного назначения превышают продажи потребительских товаров. Товары производственного назначения можно разделить на три группы: предметы производства, основное и вспомогательное оборудование, вспомогательные предметы и услуги.

Предметы производства используют для выпуска конечной продукции. Примерами могут быть сталь, алюминий и лесоматериалы. В эту группу включают также комплектующие детали, необходимые производителям, – например, производитель компьютерных схем продает эти схемы компьютерной фирме. А так как подобные предметы в значительной мере стандартизованы, их покупают на неизменной или модифицированной повторной основе. Ответственными являются агент-снабженец или менеджер по снабжению, закупки часто производят у одного поставщика. Но в ряде случаев предметы производства специализированы и приобретаются как новые закупки. Примером может служить сталь, закаленная особым образом и используемая в строительстве подводных лодок. Поскольку большинство предметов производства стандартизованы, преимуществ в конкуренции добиваются те их производители, которые обеспечивают более предпочтительные услуги и поставку. Покупатели, как правило, придают большое значение цене, поэтому установление более низких цен также предоставляет возможность получить преимущество над конкурентами.

Товары производственного назначения, составляющие **основное и вспомогательное оборудование**, используют для поддержания производственного процесса. В качестве примеров можно назвать генераторы, грузовые автомобили, системы автоматизации производства или системы контроля за вредными выбросами. Эти разнообразные товары часто производят по спецификациям. Закупки осуществляют через закупочный центр, не проявляя особой приверженности какому-либо одному поставщику. Основу выбора составляют скорее характеристики товара, а не его цена или условия поставки, а разрабатывают эти товары часто на основании спецификации покупателя. Следовательно,

торговый персонал должен обладать техническими знаниями, чтобы ознакомить покупателя с техническими данными товара. Покупатели в общем нечувствительны к цене и при покупке ориентируются на технические данные.

Вспомогательные предметы и услуги поддерживают производственный процесс, не будучи его частью. Примерами могут быть персональные компьютеры, услуги по ремонту или канцелярские принадлежности. Как и основные предметы производства, эти товары скорее всего приобретаются на неизменной или модифицированной повторной основе через агента по снабжению, часто у одного поставщика. Критериями отбора поставщика являются прежде всего его репутация и надежность, а также цена товара.

ТАБЛИЦА 11.2

Классификация товаров производственного назначения

	Предметы производства	Основное и вспомогательное оборудование	Вспомогательные материалы и услуги
Характеристики покупателей	Неизменная повторная или модифицированная повторная закупка Приверженность поставщику Закупка через агента-снабженца или менеджера по снабжению	Новая закупка Закупка через закупочный центр	Неизменная или модифицированная повторная закупка Приверженность поставщику Закупка через агента-снабженца
Виды товаров	Сталь Алюминий Лесоматериалы Комплектующие части	Генераторы Грузовики Системы автоматизации производства Системы контроля за вредными выбросами	Пишущие машинки Техническое обслуживание и ремонт Канцелярские принадлежности
Стратегические характеристики	Маркетинг основан на надежности поставок и верности поставщику Ценовая конкуренция Торговый персонал принимает заказы	Маркетинг основан на технических характеристиках От торгового персонала требуются технические знания Цена не является определяющим фактором	Маркетинг основан на приверженности поставщику Ценовая конкуренция Торговый персонал принимает заказы

ЧТО ТАКОЕ НОВЫЙ ТОВАР?

Понимание сущности товара и видов товаров потребительского и производственного назначения позволяет рассмотреть особенности товарной стратегии. Наиболее важной стратегической проблемой для компаний является, пожалуй, разработка и предложение новых товаров. Как мы увидим, способность разработки и маркетинга новых товаров во многом определяет прибыльность компании и ее конкурентные позиции.

Прежде чем перейти к сущности разработки новых товаров, следует ответить на вопрос: "Что такое новый товар?" Этот вопрос стратегически важен, поскольку товар, считающийся новым, вероятнее всего, подвержен более строгому процессу разработки и испытаний, нежели товар, который рассматривают в качестве простой модификации существующего товара.

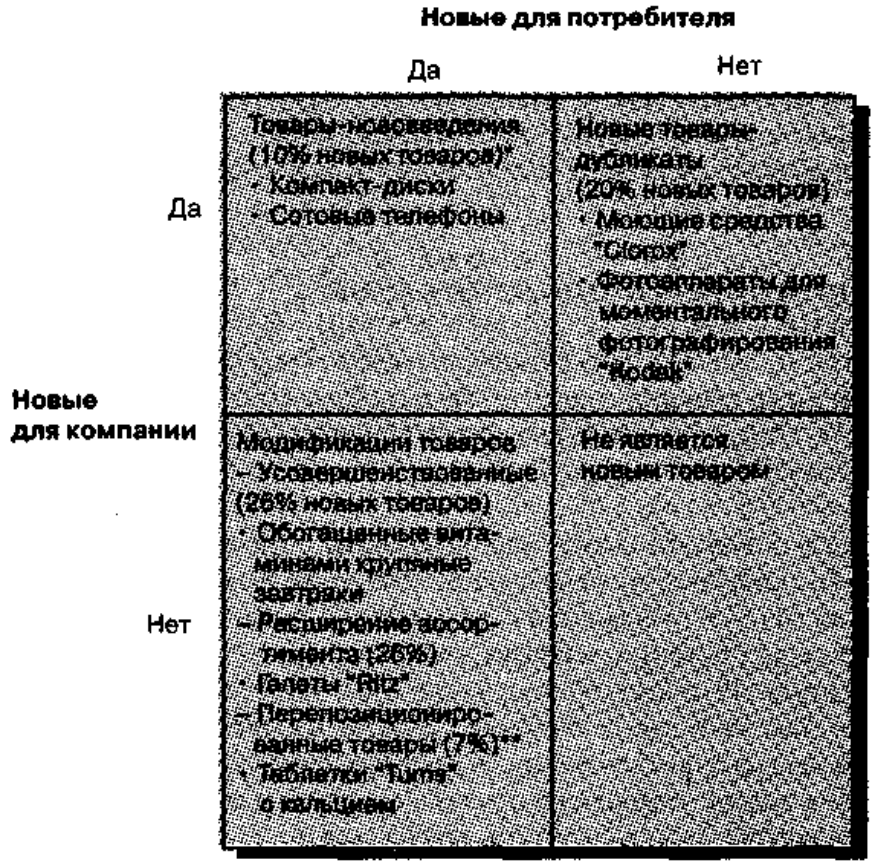
В 1991 г. IBM приступила к испытаниям принципиально нового компьютера, названного *notepad*. Напоминая по форме стопку бумаг, этот компьютер нового поколения переводит рукописные буквы в печатную форму с помощью электронного пера для письма на дисплее компьютера. У IBM был выбор. Считать ли *notepad* модификацией утвердившегося ассортимента персональных компьютеров, ставших отраслевым стандартом, или рассматривать его как совершенно новый товар? А так как компания IBM определила целевой рынок в виде специалистов, которым не нужен персональный компьютер, но которые должным образом оценят гибкость *notepad*, она решила считать его товаром-новинкой[10].

Новый для потребителя или новый для компании?

"Booz Allen & Hamilton" (BAH), ведущая консультационная фирма, изучила 13 000 новых товаров, выпущенных 700 компаниями в начале 80-х гг.[11] Она классифицировала их с учетом того, новые ли они для компании, для потребителей или для тех и других. Товар считается новым для компании, если она прибегает к процессу разработки, испытаний и выхода с товаром на рынок (примером может быть *notepad* компании IBM). Товар является новым для потребителей, если они ранее не знали о такой товарной категории до ее появления на рынке (например, впервые появившиеся сотовые телефоны).

В результате мы получаем три типа новых товаров (см. рис. 11.3). **Нововведение** – это товар, новый как для потребителей, так и для компании. К этому типу было отнесено около 10% товаров, рассмотренных в ходе исследования, проведенного BAH. Примерами могут быть цифровые аудиоплейеры "Sony" или заменители жира "Simpless" компании "NutraSweet". Нововведения обычно вызывают определенные изменения в поведении потребителей и структуре потребления. Удачным примером являются компакт-диски. Долгоиграющая пластинка, которая служила стандартом на протяжении пяти десятилетий, практически прекратила существование, так же, как прекратилась продажа проигрывателей для них. Потребители стали привыкать к четкому воспроизведению звука на CD и удобному обращению с этими приборами. Технология CD привела к буму в смежных отраслях, например в CD-ROM – системе хранения и воспроизведения информации.

Новый товар-дубликат – это товар, известный на рынке, но новый для компании. Примерно 20% товаров, рассмотренных фирмой BAH, отнесены к этой категории. Когда компания "Kodak" вслед за "Polaroid" выпустила фотоаппараты для моментальных снимков, они были новыми для компании, но рынку о них уже было известно. В конце 80-х –



* Приведены проценты новых товаров согласно классификации "Booz Allen & Hamilton". См. *New Product Management for the 1980s*. (New York: Booz Allen & Hamilton, 1982), pp. 8–10.

** Проценты новых товаров в сумме равны 89% от общего числа товаров, изученных в ходе исследования, проведенного "Booz Allen & Hamilton". Остальные 11% не поддаются четкой классификации по принятым признакам.

Рис. 11.3. *Классификация новых продуктов*

начале 90-х гг. "Clorox" вложила 225 млн. долл. в копирование моющих средств, которые были новыми для этой компании, однако результат оказался катастрофическим, так как "Clorox" не сумела наделить свои товары какими-либо преимуществами по сравнению с утвердившимися на рынке марками компаний "Procter & Gamble" и "Unilever"[12].

Модификации товара – это товары, известные компании, но новые для потребителей. Цель состоит в том, чтобы фирма сумела предложить потребителю внешне новый или усовершенствованный товар, не проводя дорогостоящего процесса разработки нового товара. Имеются три разновидности модификаций: совершенствование, расширение ассортимента и перепозиционирование товара. **Усовершенствование товара** означает улучшение существующего товара – например, добавление фруктов в йогурт или витаминов в готовые завтраки. В исследовании, предпринятом BAH, к усовершенствованным отнесено 26% новых товаров. **Расширение ассортимента** – это добавление новых разновидностей к выпускаемой продукции. "Nabisco" значительно упрочила свое положение, расширив ассортимент производимой продукции в конце 80-х гг. за счет десятков разновидностей крекеров и печенья – вариантов первоначальных марок, различных по размеру[13]. В исследовании, проведенном BAH, к этой категории отнесено 26% новых товаров[14].

Перепозиционированный товар призван внушить представление о новом свойстве марки, причем это не обязательно связано с изменением ее физических характеристик. Когда таблетки "Tums" были перепозиционированы как восполняющие нехватку кальция в организме женщин, никаких изменений в товаре не потребовалось – "Tums" всегда со-

держали кальций, но женщины не знали об этом. Несколько продовольственных компаний вступили в конфликт с Управлением по надзору за пищевыми продуктами и лекарствами в 1991 г., когда при перепозиционировании кукурузного масла они подчеркнули в рекламе отсутствие в нем холестерина. (По мнению представителей Управления, поскольку все кукурузные масла полностью лишены холестерина, производители внушали потребителям ложное представление о существовании каких-то различий между этими маслами.)

Нововведения или видоизмененные товары?

Приведенная классификация новых товаров свидетельствует о том, что бóльшая их часть – это либо видоизмененные существующие товары, либо товары из имеющегося расширенного ассортимента. Согласно исследованию, проведенному "Booz Allen & Hamilton", лишь один из десяти новых товаров – это нововведение, т. е. действительно нечто новое.

Компании, занимающиеся нововведениями, например 3М, выделяют больше ресурсов на НИОКР и получение своими сотрудниками технических знаний. Такие фирмы склонны принимать на себя риск, связанный с разработкой новых и неизвестных товаров, и рекламные расходы по обучению потребителей методам использования эти товаров. В отличие от них фирмы, не предлагающие нововведений, больше сосредоточены на существующих рынках, расходуя рекламные средства на переманивание потребителей у конкурентов, а не на привлечение новых потребителей. Такое стремление объясняется тем, что создание новых товаров сопряжено с затратами, и риск уменьшается, если позволить другим заниматься разработкой этих товаров.

Кроме того, риск, связанный с новыми разработками, возрастает в высокотехнологичных областях, где быстро прогрессирует технология. Компания "Polaroid" была новатором в области моментальной фотографии, создав новую товарную номенклатуру и обучив потребителей применению товара. "Kodak", которая выпустила свою модель в конце 70-х гг., выступила в роли последователя, пытаясь убедить потребителей в том, что ее фотокамеры не хуже, чем камеры "Polaroid". Но выход на рынок под лозунгом "я тоже" крайне рискован, особенно если товар схож с предшествующим и не содержит никаких преимуществ. В 1988 г. "Kodak" подверглась риску, использовав лозунг "я тоже" и потеряв 500 млн. долл. в иске, предъявленном "Polaroid" за нарушение ее патента на фотоаппараты, обеспечивавшие моментальное получение фотографии.

Новые товары и прибыльность

Хотя некоторые фирмы не делают упор на разработку новой продукции, большинство ведущих компаний стремится обеспечить постоянный поток новых товаров, поскольку их разработка тесно связана с прибыльностью. Эти фирмы хотели бы, чтобы значительная доля их продаж приходилась на новые товары. Как мы видели, в 3М примерно четверть продаж обеспечивается товарами, выпущенными на рынок в предыдущие пять лет.

Потенциал доходности новых товаров особенно значителен, так как они призваны удовлетворять не удовлетворенные еще потребности. Связь между разработкой новых товаров и прибылью фирмы показана на рис. 11.4. Кривая А – это динамика объема продаж типичного товара.

Когда товар впервые появляется на рынке, необходимо широко оповестить потребителей о марке и наладить ее распределение. В итоге расходы обычно превышают по-

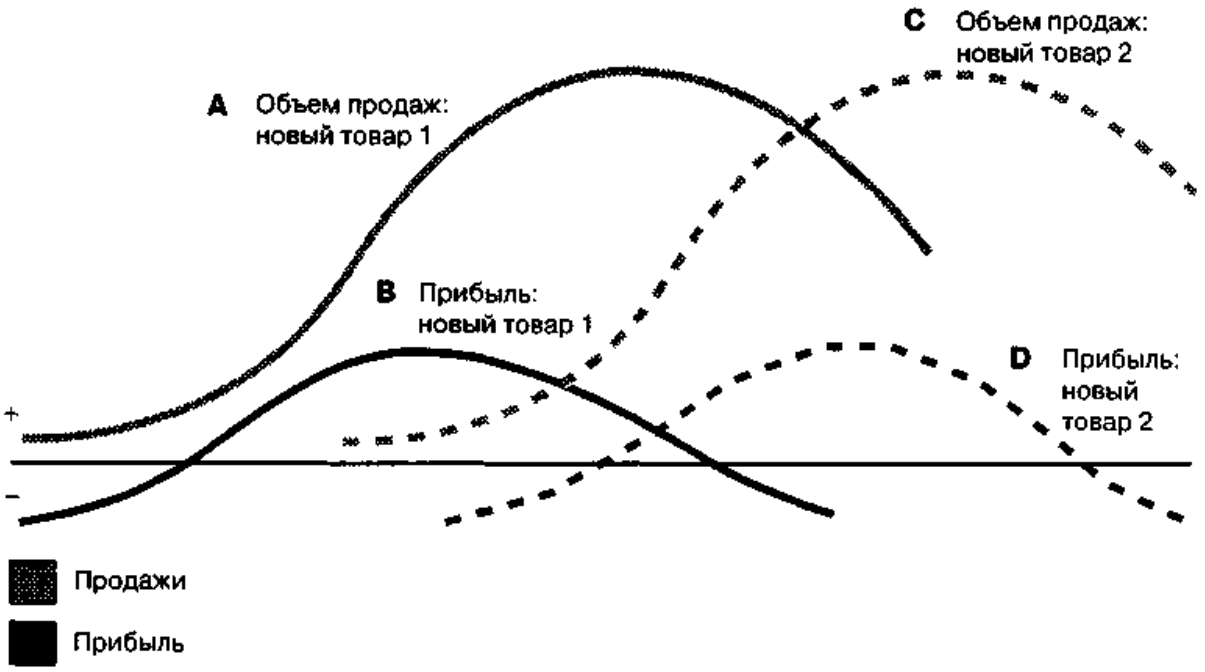


Рис. 11.4. *Прибыль и предложение новых товаров*

ступления, а марка приносит убытки. По мере признания марки продажи растут и марка приносит прибыль (кривая B; горизонтальная линия на рис. 11.4 разделяет прибыли и убытки).

Более высокая прибыль обычно привлекает внимание конкурентов. Когда это происходит, продажи продолжают расти, но не столь высокими темпами, а рост прибыли прекращается. По мере обострения конкуренции фирма лишается былого конкурентного преимущества, так как многие марки обладают одинаковыми основными характеристиками и в их рекламе подчеркиваются одни и те же достоинства. Когда продажи начинают падать, марка начинает приносить убытки.

Динамика продаж нового товара на рис. 11.4 известна как цикл жизни товара. **Цикл жизни товара** отображается кривой продаж товара или марки и включает в себя стадии выведения на рынок, роста, зрелости и упадка. С учетом изменений спроса потребителей и условий конкуренции на каждой стадии необходимо корректировать стратегии маркетинга.

Концепция цикла жизни товара будет обсуждена в главе 12. Сейчас же достаточно напомнить, что фирма не вправе связывать надежды на прибыль с одним-единственным новым товаром. Прибыль может обеспечиваться только постоянным потоком новых товаров. Это происходит, например, при появлении на рынке другого нового товара в то время, когда прибыль от продаж первого товара начинает снижаться. Продажи второго товара (кривая C) начинают расти, а прибыль (кривая D) восполняет спад в момент, когда первый товар начинает приносить убытки. В итоге общая прибыль сохраняется. Со временем для поддержания прибыли будут выпущены третий и четвертый новые товары. Этот пример основан на предположении, что все новые товары фирмы будут иметь успех. Любая фирма учитывает, что некоторые новые товары потерпят неудачу. Но если фирма наладила эффективный процесс разработки новой продукции, его успешное осуществление должно обеспечить получение прибыли в течение длительного времени.

Появление компьютера компании "Apple" иллюстрирует связь между предложением новой продукции и прибыльностью. При его появлении на рынке вначале он приносил убытки в связи с расходами на рекламу и организацию распределения, разработанных для того, чтобы компьютер получил признание рынка. Когда потребители оценили достоинства компьютера, его продажи возросли и он стал приносить прибыль. Выход компании IBM на рынок персональных компьютеров привел к замедлению продаж "Apple". Прибыли начали снижаться. Чтобы выжить, "Apple" обновила ассортимент продукции, выпустив несколько разновидностей первоначальной модели и предложив новый компьютер "Macintosh", рассчитанный на организации. Когда это не принесло ожидаемых дивидендов, "Apple" организовала совместное предприятие с IBM для создания нового программного обеспечения, которое в будущем могли бы применять в новых компьютерах обе компании, что увеличило долю "Apple" на рынке организаций. Это было призвано обеспечить устойчивый поток новых продуктов для поддержания прибыльности "Apple"[15].

ФАКТОРЫ УСПЕХА И НЕУДАЧИ НОВЫХ ТОВАРОВ

Коэффициент неудач новых товаров высок. В 1990 г. на рынке появилось 12 000 новых товаров (из них немногие – в результате новой технологии), и примерно 80% из них потерпели неудачу[16]. Поскольку неудачи новых товаров обходятся дорого, компаниям следует знать факторы успешного введения на рынок новых товаров, чтобы избежать таких неудач.

Причины успеха новых товаров

Обычно основными факторами успеха новых товаров считаются:

1. *Степень соответствия товара потребностям покупателей.* В 1990 г. "Pert Plus" стал наиболее популярным шампунем в мире. Почему? Потому что он удовлетворил потребность занятых потребителей в экономии времени, сочетая в себе шампунь и кондиционер. Как это ни забавно, компания "Procter & Gamble" не знала, чем располагает. Поначалу не предполагалось позиционирование товара на основе экономии времени и "Pert Plus" был представлен как улучшенный шампунь. Лишь после того как P & G израсходовала определенную сумму на пробный маркетинг в Сиэтле, руководство осознало, что верным выигрышем будет упоминание о таком преимуществе товара, как экономия времени[17].
2. *Использование имеющегося у компании ноу-хау.* Новый товар имеет наибольшие шансы на успех, если разработан для основных рынков компании, которая может использовать свой опыт работы на них. Когда экспериментальное лекарство фирмы "Merck" не получило должного признания, менеджеры открыли неожиданную возможность его использования. Так появился препарат "Mevacor", предупреждающий образование холестерина и принесший компании огромную сумму в 430 млн. долл. в год. "Merck", продажи которой во второй половине 80-х гг. ежегодно возрастали на 22%, могла бы не обратить внимание на возможности "Mevacor", если бы не обладала собственным ноу-хау[18].

3. *Превосходство товара.* Новый товар может рассчитывать на успех, если он превосходит имеющиеся на рынке товары. Компания-новичок "Go", выпускающая компьютерное программное обеспечение, за три года превратилась во влиятельную фирму с оборотом 30 млн. долл., предложив новую операционную систему "PenPoint", которая радикальным образом упрощает управление персональными компьютерами. Хотя система "DOS" фирмы "Microsoft" является признанным лидером, система "PenPoint" исключает трудоемкие команды, к которым вынуждены прибегать пользователи DOS. В итоге IBM инвестировала значительные средства в "PenPoint" и использует систему в прототипе компьютера *notepad* [19].
4. *Обстановка в организации, поощряющая предпринимательство.* Успешные новые товары часто разрабатываются в компаниях, в которых развит дух предпринимательства. Такая обстановка складывается в случаях, если высшее руководство поощряет менеджеров среднего звена, принимающих на себя риск в процессе создания новых товаров. В 3М такую философию, ориентированную на риск, именуют *внутренней предприимчивостью*, так как она приветствуется внутри фирмы. На ее основе создаются "венчурные группы", действующие как малые компании в рамках головной фирмы. Обстановку в 3М характеризуют поговоркой: "Капитан прикусывает язык до крови", т. е. высшее руководство не вмешивается в проект, если начата его разработка[20].
5. *Сложившийся процесс разработки новой продукции.* Наконец, успешные новые товары часто являются результатом наличия четко определенного процесса разработки новой продукции. Катастрофические результаты, полученные "Frito-Lay" в конце 80-х гг., подтверждают необходимость такого процесса. Когда под давлением головной фирмы "PepsiCo" компания начала предлагать много новых товаров, она увлеклась этим и стала пренебрегать собственными правилами разработки новой продукции, начав выпускать крекеры с сыром, сырным наполнителем и крупяные плитки, ограничиваясь лишь минимальными исследованиями и испытаниями. Как заявил бывший руководитель "Frito-Lay", "мы пытались сделать слишком много. Было слишком много новых товаров, и темп был взят слишком высокий"[21]. Эта "лихорадка" обошлась фирме в 13% потерь прибыли и привела к отставке президента отделения "PepsiCo"[22].

Причины неудач новых товаров

Готовой формулы, которая позволила бы предсказать неудачу нового товара, нет. Однако маркетинговые менеджеры, обобщив прошлые неудачи, могут, очевидно, назвать следующие основные их причины:

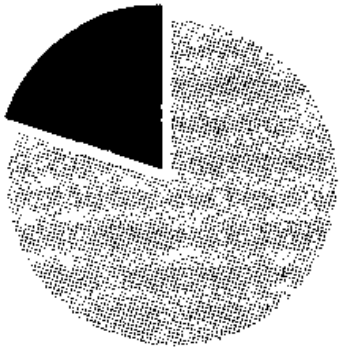
1. *Неверное истолкование потребностей потребителей.* Одна из главных причин неудач новых товаров – неверная оценка потребностей потребителей. Иногда это происходит из-за недостаточно полного анализа рынка. "Gablinger", первое низкокалорийное пиво компании "Reingold", потерпело неудачу, так как оно позиционировалось как диетическое пиво. Надлежащий анализ рынка показал бы, что любители пива не хотят связывать наслаждение от пива с тяготами диетического питания. "Miller" удалось удовлетворить потребности потребителей, предложив легкое пиво, а "Gablinger" потерпело неудачу как "диетическое" пиво.
2. *Неудачное позиционирование товара.* В истории маркетинга достаточно примеров неудачного позиционирования товаров, приведшего к их провалу. Один из наиболее драматичных случаев – предложение "Fab 1 Shot" – дозированного моющего средства и смягчителя в одном пакете. "Colgate-Palmolive" делала все, чтобы товар дошел до ее

ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

От Токио до Тайваня: товары иностранного происхождения в США

Спад в экономике в начале 90-х гг. привел к приостановке осуществления десятков дорогостоящих проектов разработки новой продукции, но это не означало, что новые товары перестали появляться на полках супермаркетов.

В начале 90-х гг. на рынки США хлынула волна новых товаров, созданных в Европе, где такие многонациональные компании, как "Procter & Gamble", налаживают разработку новой продукции с меньшими затратами. В конце 1989 г. P & G приступила в Аризоне к испытаниям "Cheer With Color Guard", новой разновидности марки "Cheer", которая уже продавалась в Японии. Жители Таксона не подозревали, что им предлагают товар, уже прошедший испытания в Токио, – в конце концов, что может быть более американским, нежели "Cheer"? Но это позволило P & G сэкономить на разработке товара миллионы долларов.



Эта тенденция, возможно, была обусловлена экономическим спадом, однако к 1992 г. она набрала силу. "Большинство крупных компаний систематически изучают мировые рынки в поисках идей новых товаров, – сказал один из аналитиков "Wall Street Journal". – По мнению компаний, вместо того чтобы расходовать столько денег на НИОКР, лучше обратиться к сокровищницам Европы и Азии".

"Hershey Foods", к примеру, исследовала другие континенты в поисках удачного товара, прежде чем остановиться на "Symphony" – плитке сливочного шоколада, напоминающего более мягкие сорта европейского шоколада. "Сухое" пиво – одна из наиболее быстрорастущих товарных категорий на рынке алкогольных напитков в США – впервые было выпущено на таких японских пивоваренных предприятиях, как "Sapporo Brewweries Ltd". Даже корма для кошек приобрели заграничный вкус. "Mars Inc." изменила рецептуру "Kal Can", с тем чтобы этот корм напоминал ее заграничную продукцию, продажи которой ежегодно составляют 1 млрд. долл., и даже изменила наименование своей почтенной марки на "Whiskas" – свой заграничный торговый знак.

основных покупателей – больших семей, – фактически раздавая товар посредством предоставления бесплатных купонов и скидок. В течение года она заняла 4% рынка с оборотом 2,5 млрд. долл. Но спустя два года товар исчез из магазинов. Что же произошло? Когда скидки закончились, большие семьи нельзя было побудить покупать это моющее средство, которого оказалось недостаточно для крупных стирок. Правильная ниша для товара – студенты колледжей и одинокие лица, которые высоко ценят удобство, – в стратегии маркетинга "Colgate-Palmolive" была проигнорирована[23].

3. *Неудовлетворительные эксплуатационные характеристики.* Если товар обладает достоинствами с точки зрения потребителя, то его всегда можно перепозиционировать, но товар низкого качества обречен на неудачу независимо от того, как он позиционирован, поэтому необходимо вернуться к чертежной доске и исправить изделие. "General Electric" израсходовала целых 2 млрд. долл. на то, что, по ее мнению, должно было стать новаторским компрессором холодильника, разработанным в головной конторе в Кентукки. На деле же все окончилось, по словам должностного

ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

Компании, которые черпают идеи за рубежом, ищут также способы удовлетворения потребностей этнических групп, которые они ранее безуспешно пытались охватить. После первой неудачной попытки выйти на испано-американский рынок "Colgate-Palmolive" сумела увеличить продажи мыла этой группе американцев, используя телерекламу, применявшуюся в Центральной Америке. Она также начала импортировать свое чистящее средство "Fabuloso" из Центральной Америки, позиционируя его для испано-американцев.

Однако предположение о том, что товары, добившиеся успеха за рубежом, будут популярны и в США, может иметь катастрофические последствия. Европейский мусс для волос быстро промелькнул в магазинах США в середине 80-х гг., а затем совсем исчез из продажи, так как, по мнению потребителей, был липким и неудобным в обращении. Аналогичным образом "Kellogg" вынуждена была снять с продажи жидкий йогурт "LeShake", так как американские потребители не привыкли к потреблению этого продукта, хотя он был популярен в Европе.

Но из этого урока компания "Kellogg" сделала определенные выводы. Одним из наиболее успешных ее товаров в последние годы стали "Mueslix" – продукт из фруктов, крупы и орехов, впервые предложенный ее швейцарским отделением. Продукт отлично соответствовал стремлению американских потребителей придерживаться богатой витаминами диеты.

Наплыв в США товаров иностранного происхождения, по всей видимости, сохранится, так как стоимость разработки новой продукции возрастает. Но компании обязаны изучать соответствие товаров рынку США, чтобы убедиться в том, что отечественный потребитель примет эти товары. Такие нововведения на рынке США сопряжены также с конкурентным риском. Вскоре после того как "Procter & Gamble" предложила в Аризоне "Cheer With Color Guard", японская "Kao Corp." приступила к изучению рынка с целью выяснить, стоит ли ей предлагать свой товар "Attack".

Вопрос: В чем заключаются возможности и риски, связанные с выходом на рынки США товаров иностранного происхождения?

Источники: "More Companies Shop Abroad for New-Product Ideas", *The Wall Street Journal*, March 14, 1990; and "P&G products immigrate to U.S.", *Advertising Age*, October 30, 1989.

лица компании, "наихудшим из кошмаров наяву". Ошибки, допущенные на всех этапах процесса разработки, привели к тому, что компрессоры не работали, и компания произвела их замену в количестве 1,1 млн. единиц. В конечном счете GE была вынуждена закупать компрессоры по импорту, чего она стремилась избежать, и в 1988 г. потерпела убытки в сумме 450 млн. долл. до уплаты налогов[24].

4. *Неудовлетворительное маркетинговое исследование.* Иногда компаниям не удается правильно спрогнозировать необходимость товара, прежде чем произвести затраты, связанные с выходом на рынок. В середине 80-х гг. AT & T после испытаний товара и изучения рынка пришла к выводу, что объем рынка видеотелефонов составит 5 млрд. долл. К 1991 г. выяснилось, что надежды компании не оправдались. Почему? Реакция потребителей на видеотелефон была положительной, но это была реакция на технологию. AT & T не удосужилась изучить ценность видеотелефона для потребителей. А они не пожелали платить 1500 долл. за телефон и еще дополнительные 100 долл. в месяц за услуги, получая при этом изображение сомнительного качества[25].

5. *Неудовлетворительный анализ конкуренции.* Еще одна причина неудач новых товаров связана с тем, что компании, похоже, часто действуют вслепую, когда речь идет о реакции конкурентов. Примером может служить мороженое "Simple Pleasure", выпущенное компанией "NutraSweet" на основе заменителей жира "Simpless". Компания полагала, что оно вызовет интерес у покупателей мороженого, заботящихся о своем здоровье и избегающих жирных продуктов. Компания не предусмотрела, что конкуренты буквально наводнят рынок обезжиренными продуктами, что вызовет их избыток. "Simple Pleasure" пользуется вялым спросом, так как "NutraSweet" не предвидела реакцию конкурентов[26].

ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ НОВЫХ ТОВАРОВ

Чем бы ни объяснялись неудачи новых товаров, высокие затраты побудили маркетинговых менеджеров уделять больше внимания повышению эффективности процесса разработки. Этот процесс представлен на рис. 11.5.

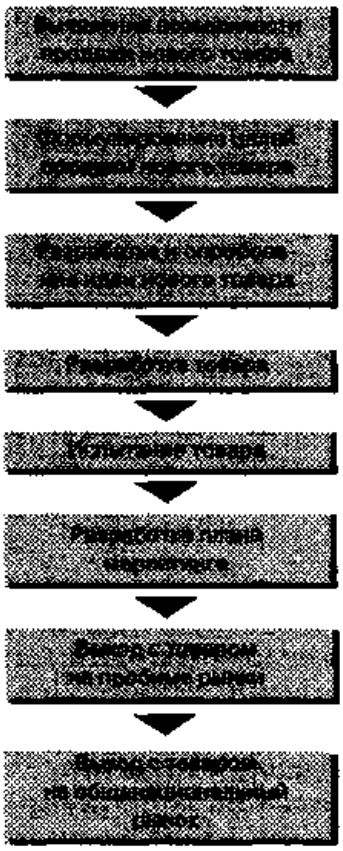


Рис. 11.5. *Процесс разработки нового товара*

Первый этап разработки нового товара – выявление возможностей его продажи. "Weyerhaeuser", проанализировав рынок одноразовых подгузников, выявила возможность продажи новой марки – более дешевой и с дополнительными свойствами, – несмотря на то, что компаниям P & G и "Kimberly Clark" принадлежали 85% рынка. После выявления возможностей определяют цели продажи новых товаров. В примере, приведенном выше, цель заключалась в получении не менее 15% рынка, не занятого двумя указанными лидерами, а возможно, и части их доли.

Третий этап – разработка и опробование идей новых товаров. "Weyerhaeuser" разработала товар, решив, какие характеристики придать новому подгузнику (этап 4). Было принято решение выпустить повязку, крепящуюся вокруг талии, в совокупности с прокладкой, обладающей высокой поглощающей способностью, и тканевым покрытием.

Пятый этап процесса создания нового товара – его испытание. "Weyerhaeuser" испытала подгузники, предоставляя его образцы женщинам, имеющим грудных детей, и выясняя их реакцию. Испытания выявили некоторые недостатки подгузников, и "Weyerhaeuser" вернулась к этапам 4 и 5 (см. рис. 11.5), несколько видоизменив этот товар, а затем снова провела его испытания. Новый вариант вызвал довольно большой интерес со стороны покупателей, что позволило "Weyerhaeuser" выйти с этой маркой на пробный рынок.

На данном этапе был разработан план маркетинга (этап 6) в целях определения стратегии маркетинга для выхода на пробный и, возможно, на общенациональный рынок. (**Пробный рынок** используют для получения информации о продажах и маркетинге с целью принятия решения о том, следует ли и каким образом предлагать марку товара в общенациональном масш-

табе.) Руководство "Weyerhaeuser" решило, что товар станет гибридом общенациональной и частной марки (т. е. марки, поддерживаемой магазинами). На коробке будут указаны не только наименование марки "UltraSofts", но и наименование магазина, где она продается. Для продажи пробной партии (этап 7) была выбрана сеть магазинов фирмы "Wegmans Food Markets" в Нью-Йорке. Эта фирма сообщила потребителям о появлении новой марки, разослав им по почте купоны со скидкой в 1 долл. Учитывая, что покупатели "Wegman" предпочли "UltraSofts" другим маркам в соотношении 2:1, компания запустила товар в производство[27]. Рассмотрим каждый из перечисленных этапов.

Выявление возможностей применительно к новому товару

Как говорилось в главе 4, одна из главных маркетинговых возможностей обусловлена неудовлетворенными потребностями потребителей. Существуют и другие источники возможностей – недостатки конкурентов, новые технологии, изменения законодательства и регулирующих правил. Однако наиболее последовательно возможности устанавливаются на основе анализа потребностей потребителей. Пробелы на рынке – определяемые при выявлении сегментов потребителей, не удовлетворенных существующим ассортиментом товаров, – представляют собой потенциальные возможности для продажи новых товаров. Рассмотрим примеры.

- Менеджер компании "Nabisco", учитывая, что ее друзья – представители поколения "бэби-бумерс" – стали родителями, предложила выпускать уменьшенный вариант крекеров из пшеничной муки грубого помола "Honey Graham", так как именно эти крекеры часто становятся первым лакомством малышей. Успех товара побудил "Nabisco" организовать выпуск миниатюрных закусок, которых ранее на рынке не было и которые стали источником роста оборота в 90-е гг.[28]
- Несколько компаний выпускают холодные напитки "cappucino" для растущего сегмента взрослых потребителей, которые отказались от кофе, опасаясь последствий употребления кофеина, и более молодых потребителей кофе, которым не нравится его горьковатый вкус. Поскольку дегустации показали, что обе группы предпочитают обогащенные, охлажденные напитки, аналитики предсказывают, что холодные напитки "cappucino" могут в 2000 г. обеспечить продажи в 1 млрд. долл.[29]
- Иногда компании случайно обнаруживают пробелы на рынке. Руководитель 3M, не сумев закрепить листки бумаги в сборник гимнов для своего церковного хора, вспомнил идею одного испытателя из 3M о создании клеящего вещества, которое обладало бы достаточной эффективностью, но которое легко можно было удалить. Это привело к выпуску "Post-it-Notes", включающего в 3M 340 наименований[30].

Формулирование целей для новых товаров

Выпуск каждого нового товара должен иметь конкретные цели относительно прибылей и продаж в качестве основы для оценки степени его успеха. В главе 3 указывалось, что чаще всего в качестве целей фигурируют объем продаж, доля на рынке и рентабельность инвестиций. *Объем продаж в денежном выражении* чаще всего называют целью нового товара. Цели по продажам выражают также в натуральных единицах, так как в этом случае цели легче трансформировать в требования к производству.

Доля рынка, фигурирующая в качестве цели, показывает, какими ожидаются результаты по товару в сопоставлении с конкурирующими изделиями. Обычно перед новым товаром, поступающим на сложившийся рынок, ставят сравнительно скромные цели. Так, "PepsiCo", предложив "Slice", преследовала цель получить 2% рынка в первый год продаж. На новых рынках цели могут быть более амбициозными. "Procter & Gamble" ожидала получить существенную долю довольно нового рынка жидкого мыла, выпустив "Ivory Liquid". Компания может также поставить перед собой цель получить долю рынка за счет определенных конкурентов. Когда компания "General Motors" вышла на рынок с автомобилем "Saturn", ее целью было захватить долю рынка небольших автомобилей у японских фирм. GM хотела за счет автомобиля "Saturn" снизить долю японских производителей, составлявшую 26%, и увеличить собственную долю до 33%. Для этого, по ее расчету, 80% покупателей "Saturn" должны составить люди, не имеющие автомобилей производства GM[31].

Рентабельность инвестиций – важнейший показатель прибыльности товара и его вклада в ресурсы компании. Основная предпосылка большинства стратегических планов состоит в том, что производимые товары обеспечивают ресурсную базу для поддержки новой продукции, пока она не начнет приносить прибыль, а новые товары служат ресурсной базой для следующего поколения товаров.

Еще один часто используемый показатель успеха новых товаров – **период окупаемости**, т. е. время, необходимое для того, чтобы выручка от товара покрыла все предшествующие расходы и инвестиции. Период окупаемости показывает, через сколько времени товар сможет приносить доход и обеспечивать поддержку других новых товаров.

Разработка и опробование идеи товара

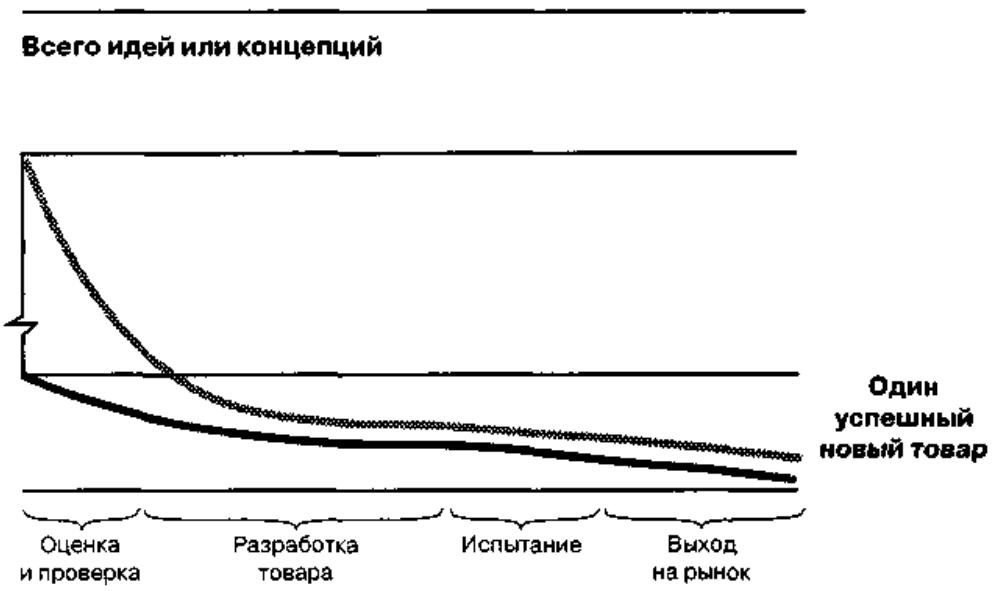
Третья стадия разработки новой продукции – разработка идей и их проверка. Стадия состоит из трех этапов. Сначала *генерируют* массу новых идей. Затем эти идеи *проверяют*, чтобы свести к минимуму их количество. Наконец, эти идеи формулируют в виде *концепций новых товаров* и предлагают потребителям отреагировать на них. (**Концепция товара** – это подробное изложение идеи товара, характеризующее его достоинства с позиций потребителей.)

Исследование, проведенное "Booz Allen & Hamilton", установило, что организации придают этим этапам все большее значение и стремятся повысить их эффективность. В результате компании опробуют все меньшее количество идей в расчете на один новый товар, который будет пользоваться успехом. В исследовании, проведенном "Boz Allen & Hamilton" в 1968 г., для успеха одного нового товара требовалось проверить в среднем 58 идей, к 1981 г. для того, чтобы товар пользовался спросом, требовалось проверить лишь семь новых идей (см. рис. 11.6).

Генерирование идей

Чтобы новые товары стали постоянным источником прибыли для фирмы, необходимо генерировать идеи товаров. Наиболее важными источниками идей являются:

- *НИОКР.* Главный прорыв часто обеспечивает отдел НИОКР . Как мы видели, работа этого отдела в компании "Go" позволила IBM создать принципиально новый компьютер *notepad.* Отдел НИОКР компании "Ford" недавно предоставил ей возможность обогнать другие автомобильные компании, изобретя переднее си-



Источник: адаптировано на основе: "New Product Strategy: How the Pros Do It", *Industrial Marketing*, May 1982, p. 50.

Рис. 11.6. *Отказ от идей новых товаров в процессе разработки продукции*

денье, допускающее от шести до десяти различных позиций – более узких или широких в зависимости от запросов пользователя[32].

- *Целевые группы.* В главе 7 говорилось, что к целевым группам часто обращаются для выявления неудовлетворенных запросов потребителей. В одной из групп, опрошенных 3M, удалось выявить потребность в товаре, который впоследствии был назван "Safest Stripper". Существуют определенные разногласия относительно того, сколько целевых групп требуется опросить для генерирования идей. Крупные компании, проводящие исследования, могут опросить восемь групп и более, что часто обходится в сумму свыше 200 000 долл. Однако, по мнению некоторых аналитиков, достаточно опросить две группы на двух рынках[33].
- *Предложение потребителей.* Некоторые компании призывают потребителей предлагать новые товары. Так, IBM имеет Программу для пользователей, в рамках которой пользователи разрабатывают программное обеспечение[34].
- *Конкуренты.* В лабораториях компаний часто испытывают товары конкурентов. Компании могут разработать конкурентоспособные улучшенные варианты товаров.
- *Торговый персонал и дистрибьюторы.* Предложения часто поступают от торгового персонала и дистрибьюторов компании, которые имеют прямые контакты с потребителями. К этому источнику идей и возможностей в основном прибегают производители товаров производственного назначения. Хороший торговый персонал располагает техническими знаниями, помогающими выявить и истолковать потребности потребителей.

Проверка идей

Как видно из рис. 11.6, фирма не может позволить себе разработку и маркетинг товаров с учетом всех генерируемых идей. Поэтому проверка идей является существен-

ной частью процесса их реализации. Компании прибегают к двум общим методам отсеивания идей, не заслуживающих дальнейшей проработки: выяснение мнений менеджеров и оценки со стороны покупателей.

Мнения менеджеров обсуждаются в процессе ранжирования идей новых товаров в соответствии с основными критериями потенциала прибыльности товара – размер рынка, предполагаемый темп роста и требуемые ресурсы. А так как мнений менеджеров обычно недостаточно, для отбора идей используют также *оценки потребителей*. "Mobil Chemical" попросила потребителей оценить 20 новых идей усовершенствования товаров применительно к таким товарам конкурентов, как мешки для хранения различных вещей, мешки для мусора и средства для уничтожения клопов. Потребителей попросили оценить идеи и сообщить, купят ли они новый товар, если он появится на рынке. Идеи, получившие наибольшие баллы на шкале "намерены купить", стали объектами для проведения следующего этапа – проверки концепции товара.

Проверка концепции товара

При проверке концепции компания составляет описание характеристик и достоинств товара и предлагает его потребителям наряду с иллюстрацией товара. Потребители оценивают идею товара, и это является последней проверкой перед тем как компания решает расходовать средства на изготовление **прототипов товара**, т. е. на его пробное производство. Проверка концепции не предполагает наличия прототипов, ибо основывается исключительно на описании товара.

"General Foods" в свое время проверяла концепцию искусственного бекона с меньшим содержанием жира, чем в обычном беконе. Потребителей попросили оценить степень снижения жира и повышения питательности. Компания поинтересовалась также намерениями потребителей относительно покупки продукта, используя шкалу от "весьма вероятно" до "полностью исключается". Реакция на концепцию должна была определить, будет ли "General Foods" осуществлять затраты на изготовление образцов и их дегустацию потребителями.

Разработка товара

Если проверка концепции дала положительные результаты, компания получит "зеленый свет", чтобы перейти к следующему этапу – разработке нового товара. Мы склонны думать о товаре, используя термины, характеризующие его физические характеристики и свойства, но для компании важно еще одно его качество – дизайн. Рассмотрим, как компания определяет в ходе разработки товара его физические характеристики и дизайн.

Определение физических характеристик товара

Определение товара предполагает трансформацию потребительских предпочтений в физические характеристики товара. Например, идею искусственного бекона следует воплотить в продукте, который внешне выглядел бы как бекон с присущим ему вкусом, но содержал меньше жира и обладал более высокими питательными свойствами.

Процесс разработки физических характеристик товара, которые соответствовали бы неосязаемым предпочтениям потребителей, – это одна из самых трудных задач маркетинга. Компания "Bic", выйдя на рынок с ассортиментом духов и одеколонов по цене 5 долл., пыталась воспользоваться своей репутацией лидера на рынке одноразовых то-

варов. Она потерпела неудачу, так как подчеркивала новизну своих "одноразовых" духов, а не главное свойство товара – его запах. Поэтому у потребителей было мало оснований заинтересоваться этим товаром[35].

Проблема удовлетворения потребностей потребителей при разработке товаров, в частности, обусловлена тем, что у отделов НИОКР и маркетинга весьма различные цели и задачи в этом процессе. Персонал НИОКР склонен концентрировать внимание на разработке высококачественных, удачно сконструированных товаров, которая требует довольно много времени. Персонал маркетинга также ценит качество товара, но, по его мнению, совершенные в инженерном отношении изделия – это не всегда то, чего хотят потребители, а длительностью периода их разработки могут воспользоваться конкуренты. "Kodak", стремясь первой выйти на рынок с литиевыми батарейками, провела недостаточно серьезную проверку своих утверждений об их большей долговечности до начала использования. Многие батарейки вышли из строя во время гарантийного срока. В результате "Kodak" пришлось отложить введение товара.

Координация между отделами НИОКР и маркетинга особенно важна для фирм, выпускающих продукцию производственного назначения, в связи с высокой стоимостью разработки многих из этих товаров. Быстрый прогресс технологии влечет за собой многочисленные изменения в товарах, а эти изменения должны учитывать потребности покупателей. Работникам маркетинга следует тесно сотрудничать с коллегами из НИОКР, стремясь к тому, чтобы товары соответствовали спецификациям покупателей. Организации-покупатели нередко непосредственно работают с персоналом маркетинга и НИОКР при определении спецификаций, что еще больше увеличивает значимость и сложность координации действий с НИОКР.

Производство, как и НИОКР, должно быть скоординировано с маркетингом при разработке характеристик новых товаров. Могут потребоваться новые производственные мощности, характер которых определит возможные объемы производства и сроки появления товаров на рынке. Это крайне важные факторы для маркетингового менеджера. Маркетинговый персонал в основном обращает внимание на сроки и качество товара в процессе производства, а производственных менеджеров больше интересует эффективность затрат.

Разработка эффективного дизайна товара

Применительно ко многим товарам внешний дизайн столь же важен, как и сам товар. Потребителей, покупающих автомобили, пишущие машинки или бытовые приборы, часто прежде всего привлекает дизайн изделий. "Philips Industries", гигантская электронная фирма из Нидерландов, сконструировала переносной радиоприемник с большими круглыми динамиками, чтобы внушить представление о мощности звука, и блестящей ручкой, которая словно призывает: "Бери и неси меня". Компания прогнозировала продажи приемников на 1986 г. в количестве 70 000 штук; фактически же было продано 500 000 – главным образом благодаря новому дизайну[36]. Однако упомянутое фиаско компании "General Electric", предложившей компрессор для холодильника, свидетельствует, что дизайн не способен спасти товар, не обладающий достоинствами, которых ждет от него потребитель. Компания "Philips" выпустила и микроволновую печь, которую можно установить на обеденном столе и которая должна была подчеркивать контраст со старомодной пищевой посудой. Однако вместо этого товар ассоциировался у потребителей с атомной электростанцией, поэтому мало кто хотел видеть его на столе во время еды.

Пример с компанией "Philips" доказывает, что одна и та же фирма может разрабатывать эффективный дизайн и претерпевать неудачи. Еще одной иллюстрацией является "седан" "Lexus LS400", который занял доминирующие позиции на рынке престижных автомобилей благодаря своему характерному дизайну, в то время как более дешевый вариант "ЕС 250" пользовался скромным спросом, поскольку напоминал "Camry" компании "Toyota". Его старомодный стиль не был достаточно заманчивым и роскошным для покупателей, придающих значение статусу, которые посещали выставочные залы "Lexus"[37].

Испытания товара

Следующий этап создания нового товара – его испытание, т. е. первое представление товара потребителям. На этой стадии компания должна вложить средства в изготовление прототипов, которые можно использовать для проверки концепции. Потребители могут получить товар для использования в течение некоторого времени в домашних условиях и сопоставления с обычными марками или же приглашение в офис компании для испытания и оценки товара. На основании результатов оценки компания решает, выходить ли с товаром на пробный рынок.

Испытание товаров производственного назначения иногда ограничено в связи с затратами на изготовление прототипов. Так, фирма, разрабатывающая электронные микроскопы стоимостью до 1 млн. долл., может в лучшем случае изготовить один-два прототипа для оценки их эффективности. Некоторые промышленные фирмы прибегают к помощи своего торгового персонала для проведения неформальных проверок концепций среди покупателей, прежде чем расходовать средства на изготовление дорогостоящих прототипов.

Независимо от того, проводятся ли испытания товаров потребительского или производственного назначения, важным показателем правильного направления процесса разработки является должное совпадение результатов испытаний концепции и товара. Достоинства, которые привлекли потребителей при проверке концепции, должны реально существовать при испытании товара. У компании "General Foods" возникли проблемы, связанные с разработкой искусственного бекона. При проверке концепции потребители выразили мнение, что продукт будет постным, но не очень аппетитно выглядеть. Однако во время дегустации потребители обнаружили, что продукт более жирный, чем предполагалось, но и более аппетитный. А так как главным достоинством продукта считалось низкое содержание жира, "General Foods" вынуждена была изменить рецептуру и вновь испытать продукт. Это потребовало повторного проведения этапов 4 и 5 (см. рис. 11.5).

Разработка плана маркетинга

После разработки и опробования товара руководству необходимо составить план маркетинга, который позволит успешно вывести товар и удержаться на рынке. Поскольку о процессе планирования маркетинга уже говорилось в главе 3, не станем повторяться.

Важно, однако, подчеркнуть, что существуют два маркетинговых плана: план выхода на пробный рынок и план последующего предложения на региональном или общенациональном рынке. План для пробного рынка определяет позиционирование товара, целевые сегменты, комплекс маркетинга, выбор средств рекламы и требований распределения для пробных рынков. План для пробного рынка модифицируют с учетом результатов по товару, получая план маркетинга для выхода на общенациональный рынок. Могут быть

пересмотрены целевой рынок, рекламные подходы, сметы для отдельных элементов комплекса маркетинга или уровни цен на основе результатов, полученных на пробных рынках. Пересмотренный план маркетинга служит ориентиром для предложения товара.

Выход товара на пробный рынок

Последним этапом перед предложением товара на общенациональном рынке является **пробный маркетинг**, т. е. предложение товара на нескольких рынках на основе законченного плана маркетинга, имитирующее выход на общенациональный рынок. Результаты пробного маркетинга затем рассматривают в общенациональном масштабе с целью определить, каковы шансы товара на успех. Эта стадия отличается от предыдущих проверок концепции и испытаний товара, во время которых потребителя спрашивают: "Если бы продукт был на рынке, купили ли бы вы его?". Пробный маркетинг предоставляет потребителям реальную возможность купить товар и является "генеральной репетицией" перед выходом на рынок. Если результаты не соответствуют целям в области продаж и прибыли, у руководства есть время отказаться от товара, чтобы избежать провала на рынке. Выявляя реакцию покупателей в реальных условиях, пробный маркетинг дает также руководству возможность оценить стратегию маркетинга, прежде чем предлагать марку товара на общенациональном рынке, и, основываясь на пробных продажах, спрогнозировать продажи и доход на общенациональном рынке.

При выборе пробных рынков руководство стремится обеспечить их представительность с позиции целевого сегмента товара и условий конкуренции по стране в целом. Если на пробных рынках конкуренция менее острая, это повысит объем продаж. Руководству следует позаботиться о том, чтобы товар находился на пробных рынках столько времени, сколько потребуется для определения коэффициента повторных покупок, являющегося важным фактором при прогнозировании продаж по стране в целом.

Результаты пробного маркетинга

Пробные рынки обеспечивают получение не только данных о покупках и коэффициентов повторных покупок, но и информации, которую можно использовать для корректировки комплекса маркетинга. В 1984 г. компания "Campbell" проводила пробный маркетинг супов "Home Cookin" – более густых и больше напоминающих домашние супы, содержащие мясо и овощи. Эти испытания дали компании четкое представление о предпочтениях потребителей. Потребителям понравился вкус супа, все же остальное – от упаковки до предложенных разновидностей – было ими отвергнуто.

С учетом полученных результатов "Campbell" изменила план маркетинга товара. Компания увеличила количество разновидностей продукта и предложила более крупную упаковку, которая удовлетворила бы запросы семьи и в то же время была более заметна на полках магазинов. Прежний рекламный лозунг – "Вкусно, словно я приготовила это сама" – был заменен другим, подчеркивающим питательные свойства супов. Руководство связывает успех марки с результатами, полученными на пробном рынке[38].

Альтернативы пробному маркетингу

Несмотря на все достоинства пробного маркетинга, о которых свидетельствует успех "Campbell", он требует значительных затрат и времени. К тому же, если товар находится на пробном рынке в течение нескольких месяцев, конкуренты могут его скопировать. Поэтому многие фирмы прибегают к альтернативам пробному маркетингу, кото-

рые позволяют сэкономить время и деньги. Одной из форм испытаний товара – **имитация магазинного испытания**, при которой потребителям предлагают делать покупки в экспериментальных супермаркетах, где имеются новые товары, и прослеживают сделанные покупки. При другом методе испытаний товара, известном как **эксперимент "волна продаж"**, новые товары доставляют на дом потребителям, определяют их реакцию и предлагают делать со временем новые покупки, чтобы выявить коэффициент их повторяемости. Компании все чаще применяют названные методы с целью избежать риска копирования товаров конкурентами и высоких затрат, связанных с пробным маркетингом.

В основном к пробному маркетингу и использованию менее дорогостоящих альтернатив прибегают компании, производящие потребительские товары, а не товары производственного назначения. Испытывать на пробном рынке сложную высокотехнологичную продукцию было бы недопустимо дорого; кроме того, такие испытания позволили бы конкурентам приобрести образцы и, возможно, скопировать новую технологию. К тому же многие фирмы, выпускающие продукцию производственного назначения, располагают ограниченным числом покупателей, зачастую находящихся в небольшом количестве регионов. Пробный маркетинг до предложения товара необязателен, так как эти фирмы могут непосредственно обратиться к отдельным покупателям для проверки концепции или испытания прототипов товаров.

Выход на общенациональный рынок

Наиболее важным решением компании является целесообразность предложения товара на общенациональном рынке. Это весьма рискованное решение в связи со значительными инвестициями в производство и маркетинг. Если компания решается предложить товар, она должна сделать выбор между постепенным переходом – от региона к региону – и одновременным предложением товара по всей стране. Стремясь минимизировать риск, большинство компаний предпочитает постепенный переход, начиная с регионов, где конкуренция наименее острая. "Procter & Gamble" начала продажи кофе "Folgers" на Западном побережье, где занимала прочные позиции, затем перешла в центр США и наконец на Восточное побережье, где успехом пользовалась марка "Maxwell House" компании "General Foods".

В отличие от стратегии, разработанной для "Folgers", "Procter & Gamble" лихорадочно спешила выйти на международные рынки с "Pert Plus" – сочетание шампуня и кондиционера, позволявшее потребителям экономить время. Когда результаты сбыта на пробном рынке Сиэтла подтвердили бесспорный успех "Pert Plus", компания стала продавать его по всей стране, а затем приступила к испытаниям за рубежом[39]. Достоинство сочетания "два в одном" получило всеобщее признание, однако компания не могла использовать наименование "Pert" во многих странах. Поэтому теперь товар известен как "Rejoice" в Гонконге и Сингапуре, "Rejoy" – в Японии и "Vidal Sasoon" – в Европе. В настоящее время эта марка шампуня пользуется наибольшим спросом во всем мире.

Решение о переходе из региона в регион или о предложении товара в общенациональном масштабе зависит от конкурентных позиций компании и ее склонности к риску. "General Motors" в 1990 г. избрала для своего автомобиля "Saturn" вариант порегионального перехода в связи со спадом на автомобильном рынке. Она не могла себе позволить рискованный одновременный выход на рынок страны. С другой стороны, P & G занимала прочные позиции, предлагая "Pert Plus", так как это была первая комбинация шампуня и кондиционера и потребители, видимо, не смогли переориентироваться и не делать свои покупки. Компания была готова рискнуть немедленно выйти на

общенациональный рынок, поскольку опасалась копирования товара конкурентами в случае избрания порегионального подхода.

РИСКИ ПРИ РАЗРАБОТКЕ НОВОЙ ПРОДУКЦИИ

Чтобы сэкономить время и быстро добиться преимуществ над конкурентами, компании иногда отказываются от некоторых из восьми этапов процесса разработки, представленного на рис. 11.5. Но даже если компания неукоснительно выполняет каждый этап, она тем не менее сталкивается с серьезным риском.

Самый большой риск в процессе разработки сопряжен с затратами. На начальных стадиях генерирования и отбора идей затраты сравнительно невелики. Если же компания решает испытать товар, необходимо изготовить прототипы, с чем связаны первые значительные расходы. В процессе разработки и конструирования необходимы исследования. Во многих случаях требуется ввод новых производственных мощностей. Приступая к пробному маркетингу, компания вынуждена расходовать средства на рекламу, стимулирование продаж и распределение. Наконец, при выходе на общенациональный рынок затраты возрастают еще больше. В последние годы затраты увеличились, и в 1988 г. выпуск новой марки в среднем обходился в 20 млн. долл.[40] Соответственно возросли расходы, связанные с выходом на рынок. Транспортные издержки и расходы на телерекламу возрастали, опережая инфляцию. В итоге увеличился риск, связанный с новой продукцией.

Второй вид риска при разработке нового товара связан с опасностью быстрого копирования товара конкурентами. "PepsiCo", получившая преимущество, выпустив "Slice" – первую общенациональную марку безалкогольного напитка на основе сока, – быстро лишилась его при появлении конкурирующих напитков "Minute Maid" компании "Coca-Cola" и "Orange Crush" компании P& G. Риск возникает также в связи с непредвиденными техническими проблемами, которые приводят к задержкам в разработке, как это случилось с компанией "Kodak", столкнувшейся с техническими проблемами при попытке обеспечить долговечность хранения новых литиевых батареек.

Третий вид риска связан с изменениями технологии, которые могут быстро привести к устареванию товара. Стоило видеодиску RCA появиться на рынке, как он столкнулся с конкуренцией, которую составили ему видеомагнитофоны. Более передовая технология видеомагнитофонов, обеспечивающая возможность записи, привела к тому, что видеодиски перестали представлять интерес для потребителей.

Четвертый риск связан с неспособностью наладить распределение товара до выхода его на рынок. Несколько лет назад компания "Heinz" выпустила "Great American Soups" – "Великие американские супы", которые были положительно оценены потребителями, – однако компания не сумела убедить магазины предоставить этому товару место на полках, чтобы он мог эффективно конкурировать с продукцией компании "Campbell".

Стратегии, уменьшающие риск при разработке новой продукции

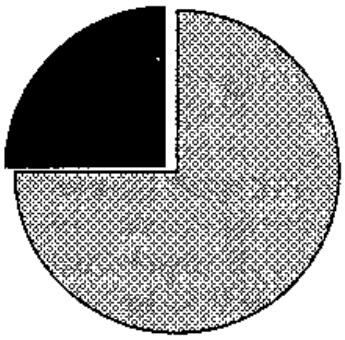
Высокие затраты на разработку новой продукции и связанные с нею риски побудили компании изыскивать пути снижения риска. Одна из таких стратегий снижения риска упоминается в рубрике "Глобальные стратегии маркетинга" и предполагает предложение в США

ЭТИЧЕСКИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА

Ад на колесах: производители мотоциклов-вездеходов вызвали гнев правительства

Немногие товары вызывали такой бум, как вездеходы ATV – тяжелые мотоциклы-гибриды, которые появились на американских дорогах в начале 80-х гг. – от пустынных районов Байа в Калифорнии до грязных дорог Мэна. Любители прогулок "заразились" этим поветрием, а больше всего оно затронуло детей.

Затем начались несчастные случаи. Дети теряли равновесие, падая в выбоины и под колеса машин. Дети с травмами, полученными в результате езды на ATV, переполнили больничные палаты. Родители стали сомневаться в достоинствах машин – как и Комиссия по безопасности потребительских товаров (CPSC).



В 1984 г., когда число травм резко возросло, CPSC начала требовать от пяти основных производителей ATV – "Suzuki", "Jamaha", "Honda", "Kawasaki" и "Polaris" – принятия мер безопасности, однако компании не торопились выполнять эти требования. Такое вызывающее поведение должно было вызвать ответную реакцию. Когда в вечерних выпусках новостей стали все чаще фигурировать ужасные истории о дорожных авариях, связанных с ездой на ATV, конгресс США начал слушания по предлагаемому законодательству о запрете трехколесных моделей. Предложенный законопроект не носил обязательного характера, но к 1985 г. – когда 85 900 несчастных случаев и 295 летальных исходов явились следствием езды на ATV, – CPSC подверглась такой критике со стороны общественности, что вынуждена была действовать.

Комиссия призвала Министерство юстиции возбудить дело на основании чрезвычайной нормы Закона о безопасности потребительских товаров, которая разрешает CPSC снимать с продажи опасные товары. К декабрю 1987 г. на производителей было оказано такое давление, что они согласились с решением прекратить продажу трехколесных моделей и ограничить продажу детям четырехколесных моделей. В решении, однако, ничего не говорилось о возврате машин, что дало основание наиболее рьяным активистам движения потребителей критиковать его как неоправданно либеральное.

Но если кто-то полагал, что на этом дело закончилось, то он ошибался. Несмотря на согласованное решение, более половины дилеров ATV в США продолжали реко-

добившихся успеха заграничных товаров с целью избежать высоких затрат на разработку. Однако эти товары создаются для других рынков и культур, поэтому следует тщательно оценить реакцию отечественных потребителей и обеспечить приемлемость товара.

Другая стратегия – "я тоже", означающая незначительные усовершенствования имеющихся товаров. Однако усовершенствования могут быть не достаточными для того, чтобы потребители положительно оценили товар. Третья стратегия снижения риска – перепозиционирование существующего товара, как это сделала "Seven-Up", начавшая

ЭТИЧЕСКИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА

мендовать детям модели, рассчитанные на взрослых. В результате более 40% летальных исходов и травм, связанных с ездой на ATV, по-прежнему приходились на водителей в возрасте до 16 лет.

Озадаченная Комиссия снова оказала давление на изготовителей ATV, в результате чего в 1990 г. было принято соглашение, согласно которому компании должны были провести тайные расследования среди дилеров, прекратить отношения с теми из них, кто нарушает запрет на продажу ATV детям, и поместить на видных местах информацию о правилах безопасности.

В 1991 г., когда число летальных исходов среди всех возрастных групп сократилось на 40%, а травм – на 50%, CPSC высказалась против дополнительных рекомендаций по изменению конструкции ATV в целях уменьшения травматизма.

Как и решение 1988 г., документ 1991 г., принятый двумя голосами членов Комиссии против одного, носил спорный характер. Член Комиссии Anne Graham, голосовавшая против этого решения, заявила: "Комиссия не вправе использовать достижения прошлых лет в качестве оправдания для будущего бездействия".

Член Комиссии Jacqueline Jones-Smith, напротив, поддержала решение, подчеркнув, что этот вид спорта – быстрая езда по пересеченной местности – сам по себе сопряжен с риском травматизма. Кроме того, по ее мнению, изменение конструкции мотоцикла может создать еще больше проблем. Хотя число травм, связанных с ездой на четырехколесных моделях, по сравнению с 1986 г. уменьшилось наполовину, количество летальных исходов возросло вдвое, а 60 000 травм, все еще обусловлено ездой на ATV.

В связи с бездействием CPSC основная ответственность легла на изготовителей ATV, которые должны доказать, что в состоянии действенно соразмерять характеристики мотоцикла с видом спорта, которому присущ риск.

Вопросы: Какие дополнительные действия могли предпринять компании для предотвращения несчастных случаев? Какие дополнительные меры могла принять CPSC? В равной ли степени виновны в неэтичном поведении изготовители и дилеры ATV?

Источники: "Study Assails Dealers in All-Terrain Vehicles", *The New York Times*, December 5, 1989, p. A33; "For Want of a Wheel", *AEI Journal on Government and Society*, Regulation 1988 Number 1, pp. 7–10; "ATV Makers Agree to Discipline Dealers", News from CPSC press releases, July 2, 1990; "Two More ATV Makers Agree To Discipline Dealers Found Selling Adult-Sized Vehicles To Children", News from CPSC press release, October 5, 1990; "Safety Commission Votes Continued Enforcement of ATV Consent Decrees", News from CPSC press release, May 15, 1991 and attached statements by Commissioners Jacqueline Jones-Smith and Anne Graham.

рекламировать отсутствие кофеина в своей основной марке. Никаких улучшений товара при этом не требовалось, так как этот напиток никогда не содержал кофеина.

Наиболее распространенная стратегия снижения риска – **поддержка марки**, т. е. выпуск нового товара с наименованием существующей марки. Примерами могут служить "Diet Coke" и "Ivory Liguid". Хотя поддержка марки не исключает разработку товара, это позволяет уменьшить риск, так как новая марка пользуется поддержкой утвердившегося на рынке и пользующегося успехом товара.

ЭТИЧЕСКИЕ И ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ НОВОЙ ПРОДУКЦИИ

Потребители имеют право на потребление безопасных товаров, право на надлежащую эксплуатацию товаров, а также на полную информацию о составе товаров. Эти три разновидности прав обусловливают основные моральные обязанности компаний при разработке новой продукции.

Безопасность товаров

Большинство компаний стремится обеспечить безопасность и надежность нового товара в процессе его создания. Но имеются и исключения, и во имя благополучия потребителей государство должно контролировать обеспечение безопасности. Главным правительственным ведомством, отвечающим за безопасность товаров, является Комиссия по безопасности потребительских товаров (CPSC), образованная в 1972 г.

CPSC может запретить продажу изделий, потребовать от производителей проведения испытаний, ремонта или отзыва небезопасных товаров. "Горячая линия" CPSC представляет потребителям возможность сообщать об опасных продуктах, а Национальная электронная система слежения за травмами с помощью компьютеров связана с травмопунктами в 119 больницах страны. На базе этой системы Комиссия публикует *Индекс опасных товаров*. К товарам с самыми высокими показателями опасности относятся моющие средства, качели и детские горки, жидкое топливо, мотосани и мотоциклы-вездеходы. CPSC ежегодно снимает с продажи около 200 товаров[41]. Еще одно ведомство, имеющее право требовать отзыва продукта, – Национальное управление по безопасности на автомобильных дорогах – заставило "General Motors" отозвать 1,1 млн. автомобилей "X-body" из-за неисправных тормозов.

Администрация по контролю за продуктами питания и лекарствами (АПЛ) также контролирует обеспечение качества товаров. Оно уполномочено запрещать или изымать продукты питания и лекарства, если они угрожают здоровью людей, и требовать от компаний испытания продукции до выпуска ее в продажу. Администрация потребовала от "NutraSweet Co." проверить новый низкокалорийный заменитель жира. Она также поставила под сомнение безопасность новых бездымных сигарет "R. J. Reynolds".

Помимо права обращаться к органам государственного регулирования потребители имеют возможность добиваться возмещения ущерба, нанесенного производителями. К сожалению, такого рода иски возможны лишь после того, как потребитель потерпел урон в результате использования товара. Свыше 11 000 женщин, пользовавшихся внутриматочным приспособлением "Dalkon Shield", возбудили иски против производителя этой продукции – компании "A. H. Robbins" – лишь после того как заболели и стали бесплодными.

Хотя государственное регулирование безопасности товаров необходимо, некоторые компании осознают свою собственную ответственность в этой области. В 1991 г. "General Motors" совершила беспрецедентный шаг, когда неудачная партия системы охлаждения двигателя вывела из строя водяные насосы в почти 2000 автомобилях "Saturn" – 30% всех машин, выпущенных к тому времени. Вместо того чтобы просто исправить

дефект, GM предоставила новые автомобили владельцам дефектных моделей "Saturn" и признала свою ответственность. Такая стратегия была призвана внушить доверие к автомобилю и подчеркнуть осознание компанией своей ответственности[42]. Это хороший пример саморегулирования с целью обеспечить безопасность продукции.

Эксплуатационные качества товара

Производителей должна волновать не только безопасность продукции, но и обеспечение надлежащей эксплуатации товара. Если ткань рвется, кухонный прибор не работает, а батарейка выходит из строя сразу после покупки, возникает проблема эксплуатационных характеристик, а не безопасности товара.

Большинство компаний стремится к тому, чтобы товар соответствовал ожиданиям потребителей — по той простой причине, что в противном случае потребители больше не будут его покупать. Кроме того, отрицательные устные отзывы отвратят от покупки новых потребителей.

Поскольку производители заинтересованы в надлежащих эксплуатационных характеристиках товара, большинство компаний прибегает к контролю его качества. Они также снижают финансовый риск для потребителей при приобретении ими таких дорогостоящих вещей, как автомобили или бытовые приборы, предоставляя гарантию ремонта или замены в течение определенного периода. Отраслевые ассоциации также установили стандарты эксплуатационных характеристик, например расход энергии для основных бытовых приборов.

Правительство мало что может сделать для законодательного обеспечения эксплуатационных качеств продукции, если только речь не идет о безопасности для потребителей и экологических проблемах. Потребители могут возбудить судебное дело, если производитель должным образом не отреагировал на наличие дефекта в изделии, но такие случаи редки, если только это не связано с безопасностью товара. К счастью, взаимосвязь между должными эксплуатационными характеристиками и прибыльностью является убедительным стимулом для большинства компаний, обеспечивающим саморегулирование.

Информация о товаре

Еще одно право потребителей, связанное с разработкой новой продукции, – право на информацию о составе товара, которая должна быть помещена на его упаковке. Потребители вправе знать ингредиенты товара, чтобы сделать правильный и осознанный выбор.

FDA несет ответственность за правильность информации, помещаемой на этикетках и упаковке. Как говорилось в главе 4, новый шеф FDA возродил это ведомство, провозгласив новые правила размещения информации на этикетках и активно возразив против выпуска товаров, например "Citrus Hill", информация на упаковках которых вводит в заблуждение. Наиболее решительным является требование, чтобы компании указывали на этикетке содержание в продуктах питания жира, холестерина, клетчатки и натрия и максимальные рекомендуемые дневные нормы потребления.

РЕЗЮМЕ

1. Что такое "товар"? "Новый товар"?

Товар – это то, что организация предлагает в виде совокупности свойств и достоинств, призванных удовлетворить потребности потребителей. Товары делятся на потребительские (продаваемые непосредственно для конечного потребления) и производственного назначения (используемые в производстве других товаров или для поддержания производственного процесса). Новые товары бывают новыми для потребителей, для компаний или для тех и других. Товар является новым для потребителей, если им раньше была неизвестна марка или категория товара. Товар является новым для компании, если она должна пройти процесс разработки, испытания и выпуска товара на рынок. Многие товары, которые являются новыми и для компаний, и для потребителей, считаются нововведениями, т. е. товарами, которые приводят к изменениям поведения потребителей и характера потребления.

2. Почему новые товары важны для прибыльности фирмы?

Так как существующие товары со временем устаревают и продажи сокращаются, фирме требуются новые товары для поддержания прибыльности.

3. Каковы причины успеха или неудачи нового товара?

Новые товары добиваются успеха, если компания обеспечила соответствие их характеристик потребностям потребителей; сумела использовать свое ноу-хау в маркетинге нового товара; если товар обладает четким конкурентным преимуществом, а также если обстановка в компании способствует принятию рискованных решений.

Неудача нового товара является результатом неправильной оценки потребностей потребителей, неудачного позиционирования товара и его неудовлетворительного функционирования, а также недостаточного маркетингового исследования и конкурентного анализа.

4. Перечислите этапы разработки нового товара.

К этим этапам относятся:

- выявление возможностей продажи нового товара, основанных преимущественно на неудовлетворенных потребностях потребителей;
- определение целей продажи новых товаров;
- разработка и опробование идей новых товаров, удовлетворяющих потребности потребителей;
- проверка концепции товара, а затем самого товара;
- разработка товара;
- разработка плана маркетинга для предложения товара;
- испытание товара на нескольких рынках;
- предложение товара.

5. Каковы этические аспекты разработки новой продукции?

Главная этическая проблема при разработке новой продукции – это обязанность компании обеспечить безопасность товара. Большинство компаний стремится обеспечить ее на стадии разработки. Тем не менее случаются злоупотребления, поэтому необходим контроль со стороны государственных органов. Наиболее важный из них – Комиссия по безопасности потребительских товаров (CPSC). Другая проблема – помещение полной информации о составе товара на упаковке. Опять-таки, большинство компаний придерживается этого правила, однако пришлось принять законы об обязательном наличии полной информации на упаковке всех соответствующих товаров.

Ключевые термины

Товар
Основной товар
Осязаемый товар
Дополненный товар
Марка
Товарная категория
Товарный ассортимент
Товары длительного пользования
Товары кратковременного пользования
Услуги
Товары повседневного спроса
Товары предварительного выбора
Товары особого спроса
Предметы производства
Основное и вспомогательное оборудование
Вспомогательные предметы и услуги
Нововведения
Новый товар-дубликат
Модификация товара
Усовершенствование товара
Расширение ассортимента
Перепозиционирование товара
Жизненный цикл товара
Пробный рынок
Период окупаемости
Концепция товара
Прототипы товара
Пробный маркетинг
Имитация магазинного испытания
Эксперимент "волна продаж"
Поддержка марки

Вопросы

1. Инженер-конструктор прокомментировал определение товара следующим образом:
   "Я считаю, что товар – это различные детали, благодаря которым он функционирует. Можно согласиться с тем, что наименование марки и упаковка могут повлиять на продажи, когда речь идет о потребительских товарах. Но что касается продукции производственного назначения, важна физическая сущность товара. Все остальное – это показуха".
   а. Согласны ли вы с этим утверждением?
   б. Могут ли другие элементы товара, помимо его физических свойств, иметь решающее значение при продаже товаров производственного назначения? Почему?
2. Почему важно различать марку и товарную категорию?
3. В чем различие между персональным компьютером как потребительским товаром и персональным компьютером как предметом производственного назначения? Каковы стратегические последствия этого различия?
4. Компания, которая раньше выпускала модификации и варианты товаров имеющегося ассортимента, стремится больше внимания уделять нововведениям. С каким риском она может столкнуться?
5. Почему в разных странах по-разному определяют товары повседневного спроса, предварительного выбора и особого спроса? Приведите примеры.
6. Каковы выводы относительно разработки новой продукции вследствие взаимосвязи между прибылью и продажами (см. рис. 11.4)?
7. В главе названы пять факторов успеха новых товаров. Имел ли каждый из названных факторов значение для успешного выпуска компанией 3M "Safest Stripper"? Поясните.
8. В чем различия процессов создания новых потребительских товаров и товаров производственного назначения?
9. Многие компании не прибегают к пробному маркетингу. Почему? Каков риск при отказе от пробного маркетинга товара? Какие имеются альтернативы пробному маркетингу?
10. Какие риски связаны с разработкой новой продукции? Какие стратегии используют компании для уменьшения риска? Каковы достоинства и недостатки такого подхода?
11. Что предпринимали федеральные ведомства для обеспечения безопасности товаров? Что могут сделать компании, чтобы продаваемые ими продукты были безопасными?

Практикум. Вы руководитель, принимающий решения

1. Производитель крупных бытовых приборов рассматривает вопрос о приобретении компании, производящей чистящие средства, например для плит и полов, с тем чтобы предлагать более широкий ассортимент товаров для кухни и дома. Он назначает на должности менеджеров по товарам менеджеров своей компании. Какие изменения в комплексе маркетинга, вероятнее всего, должны будут предусмотреть менеджеры при переходе от производства бытовых приборов к выпуску чистящих средств (см. рис. 11.1)? Является ли легким переход с одного вида деятельности на другой?
2. Компания выпускает новый крем для рук, рассчитанный на пожилых женщин и позиционированный, чтобы "убрать морщины со стареющих рук". При проверке концепции и испытании товара он понравился потребителям. Оценки товара на пробных рынках были такими высокими, что компания решила сократить период пробного маркетинга и выйти с товаром на общенациональный рынок. Товар потерпел полное фиаско. Какие гипотезы вы можете предложить в качестве объяснения успеха этого товара при испытаниях и его неудачи при общенациональных продажах? С учетом ваших гипотез предложите образ действий, который лучше соответствовал бы товару и рынку.
3. Маркетинговый менеджер крупной электронной фирмы заявляет:

   "В наших лабораториях НИОКР работают некоторые лучшие инженеры и ученые. Однако они расходуют бóльшую часть своего времени на разработку понятных лишь им идей, которые не найдут применения на рынке. Когда же они высказывают идею, которая может быть использована на рынке, их интересует доводка товара до совершенства. Но потребители обычно не склонны платить за совершенный товар. Будь моя воля, я бы заставил персонал НИОКР отчитываться перед службой маркетинга, поскольку разработка продукции должна быть ориентирована на запросы рынка".

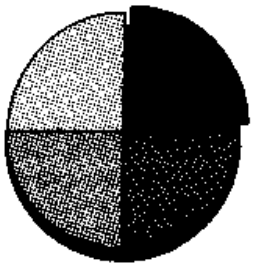
   а. Согласны ли вы с таким утверждением?

   б. Какие проблемы могут возникнуть, если служба НИОКР будет контролироваться службой маркетинга?

   в. Какие проблемы могут возникнуть, если служба НИОКР не будет связана со службой маркетинга?
4. Президент фирмы, выпускающей мелкие бытовые приборы, говорит:

   "Новые товары – это один из путей к прибыльности, но не единственный путь. Проблемы, обусловленные чрезмерным вниманием к разработке новой продукции, таковы: а) она стоит дорого, б) она сопряжена с риском, ибо конкуренты легко могут ее копировать, в) она угрожает вам убытками в связи с изменениями в технологии. Я бы предпочел, чтобы кто-то другой взял на себя инициативу, а я последовал бы за ним, когда созреет рынок".

   Каковы доводы "за" и "против" относительно такого подхода?



Глава
12

Управление марками товаров на протяжении их жизненного цикла

ВАША ЗАДАЧА В ГЛАВЕ 12

Изучить:

- *роль менеджера по товару в маркетинге марки товара;*
- *ответственность менеджеров по товару за марки, товарный ассортимент и номенклатуру товаров компании в целом;*
- *важные решения, которые обязаны принимать менеджеры по товару применительно к маркам и товарному ассортименту;*
- *понятие "жизненный цикл товара" и разработку менеджерами стратегии для марок товаров и товарного ассортимента с учетом этого понятия.*

"Procter & Gamble" порывает с традицией

Neil McElroy находился в подавленном состоянии. Мыло "Camay", которое он должен был рекламировать по договоренности с "Procter & Gamble", потребители игнорировали, предпочитая другое мыло той же компании – "Ivory". Понимая, что его начинающаяся карьера находится на грани краха, McElroy составил докладную записку руководству, предложив предоставить ему контроль над "Camay" и ресурсы, позволяющие достигнуть уровня продаж мыла "Ivory". Это был 1931 г. Компания "Procter & Gamble" уже никогда не станет прежней.

Ранее фирмы "доили" свои марки товаров до тех пор, пока не появлялись новые, вытесняющие прежние марки с полок магазинов. McElroy просил P & G о немыслимом: позволить сосуществовать двум жизнеспособным маркам. Он победил, и его нововведение знаменовало собой наступление золотого века для P & G[1].

"Joy", Crest, "Zest", "Tide" и дюжина других супермарок стали основными источниками прибыли благодаря деятельности таких же настойчивых, предприимчивых менеджеров, как McElroy. Они действовали, как феодалы, распоряжаясь всеми ресурсами компании. Правда, компания имела несколько ступеней руководства, но менеджеры марок товаров составляли ядро механизма получения прибыли, и если кто-либо сомневается в их власти, то достаточно напомнить, что McElroy в конце концов стал председателем правления P & G[2].

Система управления марками оказалась столь успешной, что ее начали копировать почти все компании мира, выпускающие продукцию в упаковке. Однако в 80-е гг. возникли три проблемы. Во-первых, менеджеры марок руководствовались идеями массового маркетинга. Они, естественно, стремились привлечь к марке как можно больше покупателей, однако возрастающее количество одиноких людей, работающих женщин, разведенных супругов и зажиточных представителей поколения "бэби-бумерс" означало фрагментацию массового рынка. Система управления марками не подходила для разработки новых товаров, наиболее полно отвечающих потребностям отдельных сегментов рынка.

Во-вторых, менеджеры марок склонны сосредоточиваться на одной марке, упуская из виду весь рынок. В результате несколько марок одной товарной категории предлагалось тем же покупателям на основе одинаковых стратегий маркетинга. Возникавший на этой основе *каннибализм* (борьба между марками компании за одних и тех же покупателей) стал вредить P & G.

В-третьих, жесткая структура управления препятствовала быстрому реагированию, необходимому при маркетинге новых товаров небольшим сегментам рынка. Чтобы получить одобрение своих решений, 92 менеджера марок в P & G были вынуждены преодолевать три-четыре уровня управления[3]. По словам одного из менеджеров, ему пришлось ждать год, чтобы согласовать элементарное изменение в дизайне упаковки. Такая жесткость структуры управления в P & G позволила "Kimberly-Clark" отвоевать часть рынка памперсов, снабдив одноразовые подгузники повторно закрепляемыми застежками. Исследователи P & G предложили аналогичное новшество, но его разработка затянулась. Подход к маркетингу на основе "один человек – один товар" оказался неудачным и архаичным[4].

К середине 80-х гг. руководство P & G решило изменить систему управления марками. Вместо того чтобы доверять судьбу марки одному менеджеру, в компании стали формировать группы менеджеров из служб рекламы, НИОКР, распределения и маркетинга для выработки маркетинговых стратегий для всей номенклатуры товаров. Менеджеры марок стали "одной из спиц колеса". Цель состояла в координации стратегий для лучшей ориентации новых и существующих товаров на выбранные сегменты и в результате – для избежания каннибализма.

Но кто будет возглавлять группу по управлению марками? Был предусмотрен новый уровень – *менеджер товарной категории*[5], который должен был координировать различные марки в категории товаров и отвечать за прибыльность всех этих марок. Менеджеры марок становились подотчетными менеджерам товарной категории. В 1990 г. в P & G насчитывалось 26 менеджеров, ведавших 39 разными товарными категориями[6].

Система управления товарными категориями должна была устранить недостатки, присущие управлению марками, и повысить приспособляемость компании к меняющимся условиям на рынке. Во-первых, реакция стала более быстрой. Если менеджеру марки требовалось изменить упаковку или стратегию позиционирования марки, менеджер товарной категории мог немедленно санкционировать это.

Во-вторых, новая система управления товарной категорией позволила P & G рассматривать не отдельный товар, а весь ассортимент товаров. В новых условиях одна группа за другой, используя сильные позиции отдельных марок, стала выпускать новые товары с наименованиями старых марок. Эта концепция получила название *поддержка марок* и привела к созданию таких товаров, как зубная паста "Crest Tartar Control" и подгузники "Pampers Superabsorbent". Идея здесь простая: предлагать определенным сегментам модификации выпускаемых товаров дешевле и эффективнее, чем выпускать их как совершенно новые марки.

В-третьих, система управления товарной категорией позволила P & G перейти от массового маркетинга к сегментации рынка. Группы получили возможность улучшить маркетинг отдельных марок товарной категории определенным сегментам рынка. И, в-четвертых, менеджеры товарной категории могли лучше координировать все марки категории во избежание каннибализма.

Управление товарной категорией, возможно, положило конец традиции управления марками по McElroy, но он был новатором. Не исключено, что он первым скорректировал бы свою докладную записку, будь он сейчас жив.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ТОВАРОМ

Все менеджеры марок или товарных категорий работают в рамках *системы управления товарами*. **Система управления товарами** предназначена для разработки и проведения маркетинговых стратегий на трех уровнях: марки, ассортимента товаров (или товарной категории) и всего набора товаров. Как говорилось в главе 11, **марка** – это наименование или символ, представляющие товар. "Crisco" и "Puritan" – это марки кукурузного масла, производимого компанией "Procter & Gamble"; "Pepsi-Cola" – это марка "cola", выпускаемая "PepsiCo".

Ассортимент товаров – это группа товаров одной товарной категории, выпускаемая под одной маркой. Салфетки "Kleenex" (включающие "Ultra", "Boutique" и др.) и соки "Minute Maid" (от яблочного сока до лимонада) – это ассортименты товаров, выпускаемые под одной маркой. Ассортимент товаров может включать и различные марки. Как мы видели, группа моющих средств, выпускаемых P & G, состоит из пяти или шести различных марок.

Товарная номенклатура – это совокупность категорий товаров, предлагаемых населению компанией или стратегическим коммерческим подразделением (СКП). (Определение СКП содержится в главе 2.) Когда потребовалась реорганизация "Greyhound Dial Corp.", ее президент John Teets образовал отдельные СКП, отвечающие за предметы личной гигиены, продовольственные товары, предметы домашнего обихода и моющие средства. Каждое из них имело собственный торговый, рекламный, маркетинговый и исследовательский персонал. В результате подразделение предметов личной гигиены выпустило жидкое мыло "Dial", а подразделение продовольственных товаров – готовые блюда, разогреваемые в микроволновых печах[7].

В табл. 12.1 представлены менеджеры трех типов на указанных трех уровнях – менеджеры марки, менеджеры товарной категории и менеджеры подразделений – и принимаемые ими стратегические решения. Мы будем называть менеджеров этих трех типов *менеджерами по товарам*, поскольку все они являются частью системы управления товарами. **Менеджеры марки** отвечают за прибыльность марки, ее позиционирование, выявление целевых сегментов, определение стратегий ценообразования, рекламы и распределения. Компании, система управления которых основана на деятельности менеджеров марок, считают марку центральным элементом стратегии маркетинга. До середины 80-х гг. "Procter & Gamble" концентрировала внимание в основном на отдельных марках, а не на товарном ассортименте.

Во второй половине 80-х гг. акцент в управлении товарами в P & G переместился с марок на ассортимент товаров и с менеджеров марок на менеджеров товарных категорий. **Менеджеры товарных категорий** отвечают за прибыльность всех марок, входящих в товарную категорию. Как мы видели, группы в P & G под руководством менеджеров товарной категории стали управлять товарным ассортиментом. Одним из результатов стало расширение большинства ассортиментных групп за счет выпуска новых товаров под прежними наименованиями марок. Другим результатом стала лучшая координация марок товарного ассортимента.

Решения относительно товарной номенклатуры предполагают оценку всех товаров, предлагаемых фирмой или коммерческим подразделением, и распределение ресурсов между товарными категориями фирмы. Как говорилось в главе 2, такие решения принимают менеджеры коммерческого подразделения или менеджеры компании, отвечающие за разработку стратегического плана. Решения относительно товарной номенк-

латуры определяют будущий рост компании и влияют на ее прибыльность. В начале 70-х гг. "Arm and Hammer" была компанией, выпускавшей один продукт, затем она распространила получившее известность наименование пищевой соды на зубную пасту, дезодоранты для ковров и стиральные порошки[8].

В этой главе мы рассмотрим названные три уровня управления товарами.

ТАБЛИЦА 12.1

Три уровня управления товарами

	Марка →	**Товарный ассортимент** →	**Товарная номенклатура**
Управление	Менеджер марки	Менеджер товарной категории	Менеджер подразделения или компании
Стратегическая направленность	Позиционирование марки Выявление сегмента для марки Разработка комплекса маркетинга для марки	Координация марок в пределах товарного ассортимента Позиционирование товарного ассортимента Выявление сегментов для товарного ассортимента Разработка комплекса маркетинга для товарного ассортимента Расширение ассортимента и исключение из него отдельных товаров	Распределение ресурсов между товарными ассортиментами Оценка портфеля товаров Добавление новых ассортиментных групп, снятие с производства существующих ассортиментных групп
Планирование	План маркетинга	План маркетинга	Стратегический план маркетинга
Примеры	Моющее средство "Tide"	Моющие средства, выпускаемые компанией P & G: "Tide", "Cheer", "Dash", "Bold", "Duz", "Ivory Flakes"	Вся номенклатура P & G: моющие средства, зубная паста, кофе, одноразовые подгузники

МАРКА

Наименование марки, которое ассоциируется с качественным товаром, – это один из наиболее ценных активов, которым может располагать компания. Наименование "Campbell" сто́ит больше, чем все мощности по производству супов. Наименование "Reebok", которое было неизвестным до 1981 г., стало синонимом модной спортивной обуви.

Элементы марки

Большинство товаров на рынке являются **марочными**, т. е. им присвоены наименование или символ, ассоциируемые с товаром. Если согласиться с расширенным определением товара в предыдущей главе, то марка означает нечто большее, чем наименование типа "Pillsbury" или символ типа "Doughboy". Это также достоинства марки (*основной товар*), упаковка (*осязаемый товар*), а также связанные с маркой гарантии и услуги (*дополненный товар*). Рассмотрим все три элемента марки.

Наименование марки

Компании расходуют миллионы долларов для завоевания позиций марок на рынке и напоминания о них покупателям. Для компаний "Walt Disney", General Electric", "Johnson & Johnson" и "Xerox" наименование марки означает преимущество в конкурентной борьбе.

Хотя наименования марок обычно ассоциируют с потребительскими товарами, они могут представлять не меньшее значение для товаров производственного назначения. Как говорилось в главе 9, наименование "IBM" имеет такой вес, что многие менеджеры опасаются покупать компьютеры других фирм. Бытует даже шутка: "Вас не уволят за то, что вы купили продукцию IBM". Аналогичным образом наименования "Deere" в области сельскохозяйственного оборудования или "Boeing" в области авиации обладают в глазах покупателей такой ценностью, что это отражается на чистой стоимости компании.

Термин **капитал марки** означает ценность, которую марка со временем приобретает для своего владельца. Когда в 1989 г. "Grand Met" приобрела "Pillsbury" за 57 млн. долл., две марки "Pillsbury" – "Green Giant" и "Totino" – оценивались для нового владельца в 4,3 млрд. долл. По мнению руководства "Philip Morris", ковбой "Marlboro" стоит свыше 10 млрд. долл., что составляет $^1/_3$ суммарной рыночной стоимости компании. Некоторые британские компании стали даже давать количественную оценку своим маркам в балансах[9].

Ценность наименования марки можно проиллюстрировать на примере приобретения гонконгской группой "Semi-Tech" в 1989 г. компании "Singer Sewing Machine" за 300 млн. долл. Хотя дела в "Singer" шли неважно, James Ting, основатель "Semi-Tech", понимал, что потребители, покупавшие товары в 30 000 магазинов "Singer" во всем мире, весьма положительно относились к ее продукции, поэтому он воспользовался капиталом марки и стал помещать наименование "Singer" на всю продукцию – от видеомагнитофонов до телефонов, – надеясь, что 139-летняя известность швейных машинок "Singer" станет глобальным двигателем продаж бытовой электроники. Результаты эксперимента Ting пока неизвестны, но, по его мнению, широкоизвестное наименование "Singer" станет залогом его успеха[10].

Одним из ярких проявлений ценности марки является использование компанией утвердившейся марки другой фирмы для продажи своей продукции. В рекламной кампании 1991 г. грили фирмы "Weber" были показаны на фоне автомобиля "Chevrolet Corvette", а лозунг гласил: "Одна из этих малюток действительно приготовляет пищу". Малоизвестная "Weber" надеялась использовать славу марки "Corvette"[11].

ХАРАКТЕРИСТИКА УДАЧНОГО НАИМЕНОВАНИЯ МАРКИ. По возможности наименование марки должно указывать на достоинства товара. Апельсины "Sunkist" ("Солнечные"), очистители для плит "Easy Off" ("Легкая очистка"), матрацы "Beautyrest"

("Приятный отдых") и разовые подгузники "Pampers" ("Нежные") – все это примеры наименований, указывающих на достоинства продукции.

Наименование марки должно также соответствовать ее имиджу. "Tiffany" ("Шелковистость") – это удачное наименование для ювелирных изделий, ибо оно создает ощущение исключительности, элегантности и статуса. "Pathfinder" ("Следопыт") компании "Nissan" – это удачное наименование для машины с приводом на четыре колеса, потому что оно ассоциируется с путешествиями и исследованиями.

Наименование должно быть легко произносимым и узнаваемым. При переоценке политики присвоения марок в IBM разработчики предлагали для программного обеспечения такие наименования, как "Метод получения умозаключений с помощью экспертных систем". Эти наименования были отвергнуты, и в результате появились более удобные для пользователей названия типа "Инструмент познания"[12].

Для международных компаний важно, чтобы наименование легко переводилось на другие языки, не теряя смысл. Опрос советских покупателей в 1990 г. показал, что наибольшей известностью пользовались такие наименования марок, как "Sony", "Adidas", "Ford", "Toyota", "Mercedes-Benz", "Fanta", "Pepsi-Cola", "Volvo", "Fiat" и "Panasonic", которые не представляют трудностей для произношения[13].

Наконец, как отмечено в главе 4, Закон Lanham запрещает использование наименования марки, которое ранее было зарегистрировано другой компанией.

КАК ВЫБИРАЮТ НАИМЕНОВАНИЯ МАРОК? С учетом названных целей при выборе наименования марки компании прибегают как к помощи менеджеров, так и к опросам потребителей. Наименование "Walkman" предложила группа менеджеров компании "Sony". Такие наименования, как "Hot Line" ("Горячая линия") и "Sound-About" ("Звук повсюду"), были отвергнуты, ибо не отражали достоинств изделия. Менеджеры предложили другое наименование – "Stereo-Walky", но оно уже было зарегистрировано компанией "Toshiba". Группе понравилось наименование "Walky", и рекламное агентство компании "Sony" разработало знак, представив букву "A" в слове "walk" в виде изображения двух ног. Это осенило кого-то совместить слова "walk" ("ходьба") и "man" ("человек"), и наименование появилось на свет[14].

Не полагаясь исключительно на суждение менеджеров, большинство компаний прибегает также к той или иной форме опроса потребителей. Обычно компания предлагает им большое количество наименований, из которых руководство отбирает 10–20, получивших наибольшее признание. Затем интересуются мнением потребителей о них.

Символы марок

В формировании ассоциаций, связанных с товаром, и имиджа товара символы марки могут оказаться столь же важными, как и наименования. Сразу после приобретения "Pillsbury" компания "Grand Met" возродила к жизни "дремавшего" "Doughboy", облагородила его и стала снабжать им всю продукцию – от полуфабрикатов тортов до кухонной посуды. В качестве символа "Doughboy" имел не меньшее, если не большее, значение, чем наименование "Pillsbure", и "Grand Met" удвоила рекламную смету символа, чтобы как можно больше выжать из него[15].

Если марка идентифицируется слабо, символы могут иметь еще большее значение, чем наименования. Поскольку потребители считают все изделия из стекловолокна одинаковыми, "Owens-Corning" решила использовать фактор, отличающий ее продукцию от конкурирующей, – розовую окраску. В качестве символа она выбрала "Розовую пантеру". Этот персонаж мультфильмов стал центром рекламной кампании, проводившейся

под лозунгом "Окрасьте ваш дом в розовый цвет". Впервые покупатели начали выделять из всех подобных изделий утеплитель из стекловолокна, производимый компанией "Owens-Corning"[16].

Упаковка

Третий важный элемент марки – это упаковка. Ее значение нашло отражение в том факте, что 10 центов из каждого доллара, уплаченного потребителями, идут на разработку упаковки. Согласно одному из опросов, проведенных дизайнерской фирмой, многие должностные лица компании считают упаковку фактором, которому потребители придают наибольшее значение при решении вопроса о покупке товаров[17].

РОЛЬ УПАКОВКИ. Упаковка выполняет ряд важных функций. Во-первых, она идентифицирует и продвигает марку. Характерная коричневая упаковка "Hershey" настолько успешно выполняла указанную функцию, что компания до начала 70-х гг. считала рекламу товара излишней.

Во-вторых, характерный дизайн упаковки способен привлечь внимание потребителей и увеличить продажи. Так обстояло дело с макаронами "Pasta LaBella", выпущенными американской "Italian Pasta", этикетка которых вызывала ностальгию по Европе. По замечанию одного из владельцев супермаркета, марка обеспечила возрастание продаж макарон втрое[18].

В-третьих, упаковка способна идентифицировать группу товаров. Когда чикагской фирме "Murrie White Drummond & Lienhart" поручили разработать упаковку для кремов "H_2O", она предложила блестящую черную пластиковую этикетку в виде волны. Каждый тип крема был снабжен этикеткой разного цвета, например увлажняющий гель "Tahiti Twist" – оранжевой этикеткой, а увлажняющий крем "Primrose" – этикеткой цвета лаванды. Благодаря глянцевому футуристическому дизайну кремы "H_2O" легко узнаваемы[19].

В-четвертых, упаковка содержит информацию об ингредиентах, количестве и правилах применения товара. Правительственные предписания требуют предоставления информации о составе многих пищевых и лекарственных продуктов и сроках использования скоропортящихся упакованных товаров. Упаковка также сообщает о достоинствах или изменениях характеристик товара, которые могут привлечь потребителей. "Procter & Gamble" меняет этикетки масла "Crisco" один раз в год, а этикетки полуфабрикатов тортов – еще чаще, чтобы разместить новые рецепты и информацию о товаре[20].

Упаковка выполняет функциональную, равно как рекламную и информационную роль. Она способна обеспечить удобство пользования товаром, его сохранность и безопасность. Из тюбика-помпы легче извлечь зубную пасту, из пластиковых бутылок – кетчуп, цилиндрические банки предохраняют картофельные чипсы от повреждения, пластиковые пакеты с застежкой сохраняют свежесть продуктов, а запечатанные упаковки обеспечивают защиту лекарств от порчи. Все это примеры усовершенствования функций упаковки. "Procter & Gamble" первой предложила разовые порции кофе в пакетиках, подобные чайным. Марка "Folgers Singler" компании P & G не только обеспечила более высокую прибыль, но и позволила позиционировать "Folgers" для ценящего удобства сегмента тесного кофейного рынка[21].

ДИЗАЙН УПАКОВКИ. Компании разрабатывают дизайн упаковки либо самостоятельно, либо прибегая к помощи специальных дизайнерских фирм. Как уже упоминалось, услугами чикагской фирмы "Murrie White Drummond & Lienhart" пользовались при разработке упаковки кремов "H_2O".

ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

"Barbie": использование капитала марки на международных рынках

Может ли "девушка из Долины" добиться успеха в Японии? John Amerman считает, что может, особенно если ее имя Barbie.

Когда Amerman начал управлять "Mattel" в 1987 г., многие аналитики уже списали со счетов эту компанию по производству игрушек. Многолетняя непродуманная экспансия и повальное увлечение электронными игрушками привели к тому, что компания лишилась превосходства в области производства детских товаров. Прибыли упали – а с ними и настроение, в результате чего пришел в упадок один из главных активов "Mattel" – кукла "Barbie". По мнению Amerman, это было равносильно тому, чтобы запереть удачу в сейфе и потерять ключ. "Barbie" была золотой жилой в смысле капитала марки, потому что куклу имела почти каждая девочка в Америке. Amerman решил, что "Mattel" пора воспользоваться популярностью марки. К 1990 г. он израсходовал на ее продвижение 220 млн. долл. Маленькие девочки требовали купить им все – от игрушечного автомобиля "Chevy 57" для куклы до ее особняка стоимостью 500 долл., и темпы роста продаж "Mattel" превысили 30%.



"Barbie" снова стала любимицей Америки. А Amerman был готов превратить ее во всемирного кумира.

"Barbie" продавали в Японии с 1958 г., но прежнее руководство "Mattel", по-видимому, не смогло найти правильного способа маркетинга. В первом варианте это была пышногрудая тряпичная кукла. Затем, когда японские консультанты высказали мнение, что кукла будет пользоваться бóльшим спросом, если ей придать востóчный облик, у нее изменили разрез глаз и значительно уменьшили грудь. Но и это *не помогло*, так как японские девочки – в отличие от американских сверстниц, которые набивают коробки от обуви принадлежностями для "Barbie", – считали ее традиционной декоративной куклой, не предназначенной для переодевания в другие одежды.

Amerman решил, что проблема не в кукле, а в том, что "Mattel" решила осуществлять маркетинг в Японии иначе, чем в США. Но,

Дизайну упаковки было уделено основное внимание при принятии компанией "Coca-Cola" решения вернуть первоначальную марку после введения новой рецептуры. Требовалось разработать новую банку, для того чтобы отличить "Coca-Cola Classic" от "New Coke". Перед дизайнерами была поставлена трудная задача – обеспечить соответствие напитка семейству "cola" и одновременно подчеркнуть его характерную особенность, которая пришлась бы по вкусу традиционалистам[22]. Наименование "Coca-Cola" должно было быть заменено на "Coke", а добавление "Classic" – удовлетворить тех, кто остался верен марке. Наименование было написано рукописным шрифтом, напоминавшим старые рекламные объявления, а слова "оригинальный рецепт", помещенные в рамку, напоминали официальную печать.

учитывая всеобщее стремление девочек подражать взрослым и стильно одеваться, маркетинг должен был носить универсальный характер. Это означало, что в Японии куклу следовало предлагать не родителям, как это делала компания, а детям, как это практиковалось в США.

Когда Amerman воплотил свои идеи на практике, он обнаружил, что японские матери готовы купить все, о чем попросят их дочери, а дочери просили купить "Barbie". В обход оптовиков, которые традиционно контролировали распределение, "Mattel International" стала продавать куклу розничным магазинам и вынашивать планы проникновения в сеть, состоящую из 1400 крупных магазинов, торгующих товарами массового спроса. "Barbie" стала исчезать с полок магазинов, что дало основание "Mattel" прогнозировать продажи товаров марки "Barbie" в 150 млн. долл. к середине 90-х гг., что вдвое превышало нынешние продажи модных кукол в Японии.

Но дело на этом не закончилось. После падения берлинской стены Amerman столкнулся с проблемой выхода товаров западного качества на рынки Восточной Европы. Его решением стала доступность "Barbie". "Запросы и желания детей, их игровые навыки одинаковы во всем мире", – говорит он, предсказывая что продажи куклы "Barbie" к 1995 г. достигнут миллиарда долларов.

Интерес к ней уже доказал, что утвердившееся на рынке наименование марки способно стать мощным двигателем торговли во всем мире, если маркетинг осуществляется умело, со вкусом и с использованием "Chevy 57".

Вопросы: К какой стратегии прибегнула компания "Mattel", чтобы воспользоваться популярностью "Barbie" во всем мире? С каким риском она столкнулась при применении этой стратегии?

Источники: "Barbie Does Budapest", *Forbes*, January 7, 1991; "Now a Glamorous Barbie Heads to Japan", *The Wall Street Journal*, June 5, 1991; and "Mattel Inc. Resumes Its Leadership of the Toys Parade", *The Wall Street Journal*, June 5, 1990.

Гарантия

Еще один элемент марки – это *гарантия*, которую иногда предоставляют изготовители и магазины. **Гарантии** – это письменные обязательства компании заменить товар или вернуть его стоимость в случае обнаружения дефекта или неудовлетворительного функционирования. Существуют *ограниченные гарантии*, оговаривающие исключения, и *полные гарантии*, не предусматривающие исключений. "Sears" произвела сенсацию, впервые объявив о полной гарантии на детскую одежду и обещая заменить любое испорченное или порванное изделие[23]. Однако компания сделала оговорку, что изделие следует возвращать, пока ребенку все еще подходит данный размер.

"Sears" не была одинока. Многие компании используют гарантии как приманки в борьбе за долю рынка. Формы гарантий многообразны. Гостиницы "Hampton Inn Hotel" гарантируют 100-процентное удовлетворение их услугами, а "Domino Pizza" обещает вручить пиццу бесплатно, если она не будет доставлена в течение 30 минут. Дополнительная выгода для компании заключается в том, что предоставление гарантий обеспечивает им то, что они редко получают, – обратную связь. По данным исследований, большинство покупателей, имеющих претензии, не сообщают о них[24].

Закон "Magnuson-Moss" о совершенствовании гарантий (1975 г.) требует от изготовителей четкого определения любой гарантии, включая срок ее действия, конкретные области применения, наличие текущего обслуживания. Согласно Закону полные гарантии также должны удовлетворять некоторым минимальным требованиям, предусматривая определенные виды ремонта и замену товара.

Имидж марки

Имидж марки – это общее впечатление, сложившееся у потребителя о ее физических свойствах, наименовании, символах, упаковке и сервисе. Такой имидж может стать наиболее важным фактором при принятии решения о покупке.

Маловероятно, чтобы компания "Dole" смогла успешно продавать свежие фрукты и овощи под своей маркой, если бы потребители не ассоциировали ее со свежими ананасами. "Dole" рассчитывала на эти ассоциации, приступив к обработке тысяч акров калифорнийской земли для выращивания салата, брокколи, сельдерея, перца, винограда и 50 видов фруктов[25].

С другой стороны, рубашки для игры в поло, выпускаемые компанией "Izod Lacoste" в начале 80-х гг., служили эталонами шика, но после того как владелец компании Crystal Brands стал продавать их магазинам, торгующим по сниженным ценам, им нашлось место лишь в подвалах для уцененных товаров. В 1982 г. продажи этих рубашек составили 450 млн. долл., в 1990 г. – лишь 125 млн. долл.[26]

Суть маркетинга, основанного на имидже, удачнее всего резюмирована, пожалуй, в материале, опубликованном в журнале "Consumer Reports" в 1991 г. Было установлено, что в ходе "слепых" дегустаций лишь 7 из 19 любителей "Coke" и "Pepsi" сумели правильно назвать свои марки. Еще хуже был результат, полученный при опросе любителей диетических напитков. Почему же тогда продажи "Coke" и "Pepsi" значительно превосходят продажи товаров-конкурентов? Возможно, это объясняется тем, что для поддержания имиджа своих марок обе компании ежегодно расходуют 300 млн. долл.[27]

Значение торговой марки

Если стратегия маркетинга марки успешна, все ее элементы – наименование, символ, упаковка и сервис – способствуют формированию в сознании потребителей устойчивых позитивных ассоциаций. В результате присвоение товарам марки может оказаться полезным как для компании, так и для потребителя.

Преимущества присвоения марки для компании

Наименование марки обеспечивает изготовителю по меньшей мере четыре преимущества. Во-первых, когда наименование марки ассоциируется с успешным товаром, оно создает круг *постоянных покупателей марки*. Опрос, проведенный компанией "Robinson Brick", показал, что, по мнению покупателей, приверженных этой компании, кирпичи,

производимые ею, более качественные, чем товары конкурентов, имеют большее разнообразие цветов, а доставка их более быстрая. Руководству компании оставалось лишь одно – играя на доверии потребителей, усилить ассоциации с помощью активной рекламы. Вскоре кирпичи компании "Robinson" стали пользоваться таким же спросом у посетителей магазинов хозяйственных товаров, как окна "Anderson" и жалюзи "Levolor"[28].

Во-вторых, марка, завоевавшая доверие потребителей, имеет *долговременное влияние*. Согласно данным одного из исследований, 27 из 30 марок, которые были ведущими в 1930 г., в настоящее время все еще являются лидерами в своей категории, в том числе мыло "Ivory", суп "Campbell", мука "Gold Medal" и кулинарный жир "Crisco"[29].

В-третьих, марки важны для изготовителя потому, что в случае успеха у потребителей они пользуются *большей поддержкой торговцев*. В начале своей деятельности компания "Reebok" с трудом добивалась поддержки дистрибьюторов обуви. Теперь это марка имеет прочную репутацию и у нее нет проблем при получении места на полках магазинов.

Наконец, *успех марки можно распространить на другие товары ассортиментной группы*. За каких-то 20 месяцев "Procter & Gamble" распространила наименования своих марок на 90 товаров.

Преимущества присвоения марок для потребителей

Присвоение товарам марок предоставляет потребителям ряд важных преимуществ. Наименование марки *идентифицирует товар*, поэтому потребителям известно, что они приобретают. Им незачем беспокоиться по поводу различий в составе и качестве покупаемых товаров. В результате наличие марки *упрощает процесс покупки*. Узнаваемые наименования марок предоставляют потребителям возможность делать покупки, сводя к минимуму сопоставления и поиск информации.

Наименования марок, кроме того, предоставляют потребителям *информацию*. Потребители запоминают вкус, состав, цвет и достоинства товаров; они запоминают марки, которые им понравились и не понравились. Вот почему присвоение марок позволяет потребителям стать приверженцами марки. Зубная паста "Crest" имеет много постоянных покупателей, потому что в их сознании она ассоциируется с защитой от кариеса: это была первая зубная паста, содержащая фтор, которая получила рекомендацию Американской ассоциации дантистов. Такое мнение о пасте сохраняется на протяжении многих лет.

Имеются, однако, признаки того, что потребители сейчас уже не так привержены покупке марочных товаров, как раньше. По данным опроса, проведенного в 1990 г., 62% потребителей покупали только хорошо известные марки товаров, в 1975 г. насчитывалось 77% таких потребителей. По данным другого исследования, доля потребителей считающих наименования марок гарантией качества, снизилась с 68% в 1989 г. до 61% в 1990 г.

Защита марок

Поскольку узнаваемость марки имеет столь большое значение при покупке, марка является ценной собственностью компании, которая ее создала. Значение марок очевидно, если вспомнить, что люди отождествляют копировальный процесс с "Xerox", замазку – со "Spackle", а салфетки – с "Kleenex". Все это наименования конкретных товаров, владельцы которых защищают их, регистрируя в качестве товарных знаков в Па-

тентном управлении США. Как упоминалось в главе 4, Закон Lanham (1946 г.) защищает товарные знаки от копирования.

Почему широкое использование наименования марки сопряжено с неприятностями для ее владельца? Потому, что наименование марки, добившейся слишком большого успеха, может употребляться в нарицательном значении, в результате чего компания может лишиться права его использовать. "Thermos" (термос), "cellophane" (целлофан) и "shredded wheat" (пшеничная крупа) некогда были наименованиями марок, пока компании-изготовители не лишились права использовать их, поскольку, по мнению юристов, они широко ассоциировались с товарными категориями.

Некоторые нынешние марки также подстерегает подобная опасность. Согласно опросу, 56% респондентов называют все бумажные салфетки "Kleenex", 61% говорят "Band-Aids", а не "лейкопластырь", 52% – "лента "Scotch", а не "целлофановая лента", 49% – "Xerox", а не "копирование", 48% – "Q-tips" а не "ватный тампон", а 42% – "Jell-O", а не "желатин"[30]. "Rollerblades" прибегла к рекламной кампании, чтобы защитить это наименование, ибо его стали отождествлять со спортом, а не с роликовыми коньками, выпускаемыми ею.

Компании, которые хотели бы использовать новые наименования для товаров, иногда испытывают трудности, так как торговый знак уже присвоен малоизвестным маркам. Так случилось с "Cosmair" – отделением – "L'Oreal", когда зеленую и пурпурную краску для волос было решено назвать "Zazu". Салон-парикмахерская в штате Иллинойс, имеющая то же название, подала в суд на "Cosmair" и получила компенсацию за ущерб в сумме 2,1 млн. долл. По убеждению некоторых специалистов, иски по поводу использования торговых знаков стали настоящей индустрией, причем малоизвестные компании требуют многомиллионных компенсаций, как только им становится известно, что более крупная фирма использует наименование, хотя бы отдаленно напоминающее их марку. Один юрист, специализирующийся на товарных знаках, сказал: "Придумать неиспользовавшееся никем наименование и не вступить в тяжбу – это подлинная проблема"[31].

Маркетинговые решения относительно марок товаров

Мы рассмотрели преимущества присвоения товарных марок и преимущества, получаемые компаниями от этого. Вследствие важности марок их маркетинг имеет стратегическое значение. Рассмотрим два важных маркетинговых решения относительно марок товаров: границы контроля, производимого изготовителем за маркетингом своей марки, и способы идентификации компанией своих марок.

Контроль марки

Хотя, как говорилось, компании делают все для разработки и защиты своих марок, не все изготовители склонны контролировать маркетинг своей продукции. Некоторые из них даже разрешают продавать свою продукцию без марочных наименований. Компании должны принимать два вида решений относительно контроля марок. Во-первых, станут ли они контролировать маркетинг марки или будут производить товар для розничных и оптовых торговцев и позволят этим посредникам контролировать его? Во-вторых, независимо от того, кто осуществляет контроль марки, будет ли организована поддержка с помощью рекламы и других средств продвижения товара?

С учетом возможных ответов на эти два вопроса мы получаем четыре варианта конт-

роля, представленные на рис. 12.1, – марка производителя, частная марка, безмарочные товары, дешевые марки.

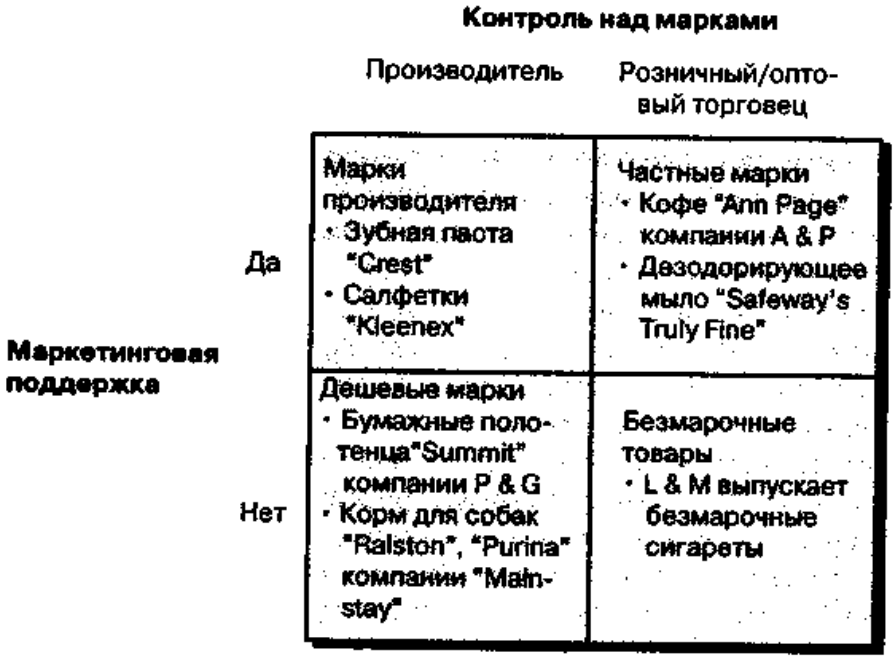


Рис. 12.1. *Виды марок в зависимости от того, кто их контролирует*

МАРКИ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ. Марки, которые выпускает и контролирует изготовитель, называют **марками производителя**. Их именуют также **общенациональными** или **региональными марками** – в зависимости от географии их маркетинга. Большинство марок, упоминаемых в настоящей главе, включая зубную пасту "Crest", салфетки "Kleenex", и порошок "Tide", – это марки производителя, продаваемые во всех штатах. Пиво "Coors", продававшееся преимущественно на Среднем Западе, относилось к региональным маркам, пока не вышло на общенациональный рынок, бросив вызов пиву "Budweiser".

ЧАСТНЫЕ МАРКИ. Частные марки производятся в расчете на то, что оптовые или розничные торговцы будут продавать их под собственной этикеткой, а не под маркой производителя. Крупные розничные фирмы, например "Sears" и A & P, часто покупают продукцию у ведущих изготовителей – "Michelin", "Heinz" или "Ralston Purina", – а затем продают их под маркой магазина. Согласно "SAMI Information Services", объем продаж под маркой торговцев в продуктовых магазинах в 1988 г. составил 16,3 млрд. долл., или 12,6% общего товарооборота. Из 476 групп товаров, которые отслеживает SAMI, в более чем 40% каждая первая, вторая или третья марка была частной[32]. Рекламные расходы на такие частные марки, как батарейки "DieHard" компании "Sears" или кофе "Ann Page" компании A & P, нередко равны расходам на ведущие марки производителей.

Почему розничные и оптовые торговцы осуществляют маркетинг частных марок, если им приходится расходовать средства на их рекламу и продвижение? Потому что они могут покупать их по более низким ценам у изготовителей, желающих загрузить избыточные мощности. В результате цены частных марок в среднем на 15–30% ниже

цен общенациональных марок[33]. Даже потратив деньги на рекламу, розничные и оптовые фирмы в состоянии предлагать товары, по качеству не уступающие маркам производителя, но по значительно более низким ценам. Так, компания "Safeway" вправе утверждать, что ее дезодорант-мыло "Truly Fine" не уступает "Dial", а майонез "Nu-Made" – продукции компании "Hellmann".

Следующий вопрос: почему производители продают товары для присвоения им частных марок, если эти марки способны конкурировать по ценам с их собственными марками? На то имеется несколько причин. Во-первых, неиспользуемые избыточные мощности могут дорого обходиться промышленной фирме. Во-вторых, продавая продукцию для частных марок, изготовители могут сократить расходы на маркетинг. Это одна из причин, почему такие компании, как "Ralston Purina", "Scott Paper" и "Heinz", регулярно продают товары для присвоения частных марок, в некоторых случаях используя до 40% производственных мощностей. Однако другие производители, например "Procter & Gamble" и "Kellogg", отказываются производить частные марки, ссылаясь на превосходство своих товаров и их лидерство на рынке в качестве доказательства того, что для них предпочтительнее заниматься собственными марками.

Конкуренцию между марками розничных торговцев и марками производителей называют **битвой марок**. Битва идет за место на полках магазинов и доллар потребителя, и преимущество в ней на стороне торговли. Потребители стали более искушенными в оценке альтернативных марок и осознали ценность частных марок. К тому же розничные торговцы контролируют площади магазинов и могут располагать свои марки на более выигрышных местах. Так произошло, когда сеть супермаркетов "Kroger" вывела на рынок под собственной маркой первый низкокалорийный йогурт, содержащий "NutraSweet"[34]. Перечисленные факторы нашли отражение в исследовании A.C. Nielsen, по данным которого на частные марки приходится 14,2% оборота бакалейно-гастрономических товаров[35].

БЕЗМАРОЧНЫЕ ТОВАРЫ. Третья категория товаров – **безмарочные товары**, которые лишены товарного знака и рекламной поддержки. Они производятся промышленностью и контролируются торговыми посредниками, обычно супермаркетами. Часто их размещают в простых белых коробках с черными надписями, указывающими категорию товаров: стиральный порошок, бумажное полотенце и т.п. Продаются безмарочные товары по ценам, которые в среднем на 40% ниже цен общенациональных и на 15–20% – частных марок[36].

Безмарочные товары впервые появились в США в 1978 г.; к 1982 г. их продавали 80% американских супермаркетов. Потребители приняли "безмарочные" товары в начале 80-х гг., став более чувствительными к ценам в результате сильного спада в экономике. Пик популярности безмарочных товаров приходится на 1982 г., когда их доля в продажах супермаркетов составила 12%; впоследствии их доля уменьшилась. Тем не менее безмарочные товары по-прежнему занимают прочные позиции в некоторых категориях товаров, которые потребители считают недифференцированными: сахарный песок, яблочный сок, пищевая сода, консервированные овощи и др.[37]

Производители выпускают безмарочные товары еще менее охотно, чем частные марки. Однако некоторые промышленные фирмы, теряющие долю на рынке и желающие использовать мощности, вероятно, не откажутся от их выпуска. Резкое сокращение продаж сигарет, например, побудило "Liggett and Myers" приступить в 1981 г. к выпуску безмарочных сигарет. К 1984 г. безмарочные сигареты "L & M" составили весомую долю – 4% рынка сигарет. Успех фирмы побудил другие табачные компании начать выпуск безмарочных и дешевых марок сигарет.

ДЕШЕВЫЕ МАРКИ. Дешевые марки продаются по низким ценам и контролируются изготовителями, производящими минимальные расходы на рекламу и продвижение. Производители выпускают дешевые марки для конкуренции с частными марками и безмарочными товарами. Такая стратегическая задача дала основание именовать их **бойцовскими марками.**

"Procter & Gamble" использует эту стратегию, ибо избегает выпускать частные марки и безмарочные товары. Она выпустила ассортимент дешевых бумажных полотенец "Summit" без рекламной поддержки, пытаясь противодействовать наплыву безмарочных товаров и частных марок. Аналогичным образом "Ralston Purina" отменила рекламу и снизила цену на марку корма для собак "Mainstay", чтобы конкурировать с безмарочными товарами, а L & M выпустила сигареты "Pyramid" по цене на 25% ниже обычных марок, чтобы сохранить доминирующее положение на рынке дешевых сигарет.

Но по мере увеличения на рынке количества дешевых марок производители более дорогих марок ощущают необходимость поддержания рекламы и качества продукции для сохранения приверженности потребителей. Доля многих таких марок на рынке уменьшается, так как потребители предпочитают дешевые марки, частные марки и безмарочные товары. Поэтому в будущем, возможно, число марок производителей сократится.

Решения об идентификации марок

Для идентификации марки компании располагают несколькими возможностями в зависимости, во-первых, от того, является ли марка индивидуальной или частью товарного ассортимента, и, во-вторых, относится ли наименование только к данной марке или является элементом идентификации компании. В итоге получаем четыре варианта идентификации марки, представленные на рис. 12.2.

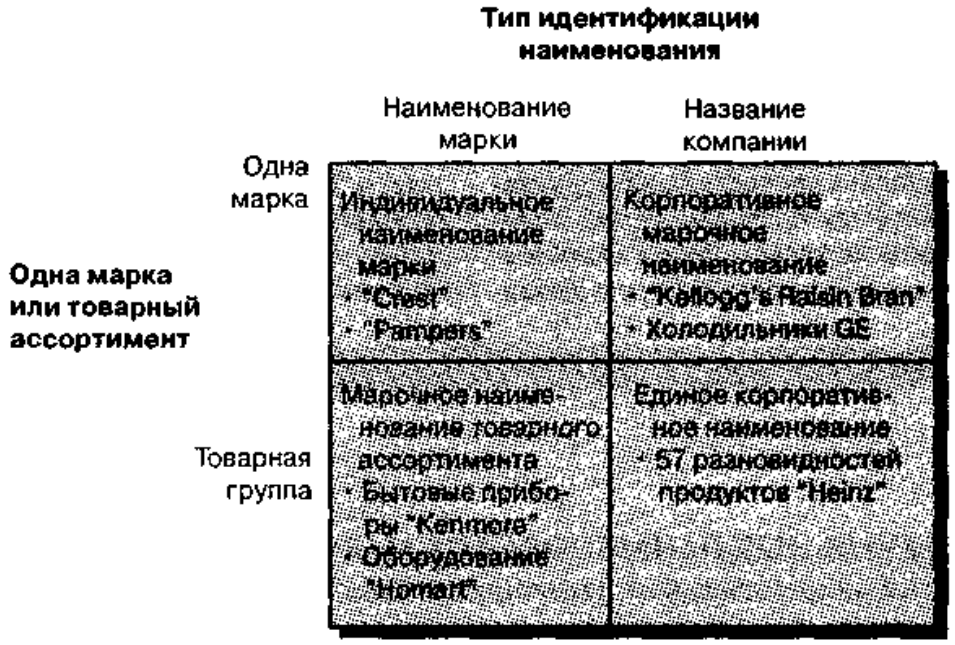
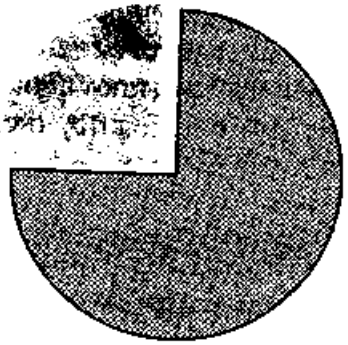


Рис. 12.2. *Варианты идентификации марки*

Привлечение врачей для рекламирования марок: этично ли это?

Компания "Carnation" следовала стратегии корпоративных марочных названий относительно многих товаров, в том числе "Carnation Slender" – диетического напитка для завтрака – и "Carnation Good Start" – продукта детского питания. Руководство компании сознавало, что необходимо дополнительно обосновать утверждения о достоинствах детского питания, выпускаемого ею, тем более, что "Good Start" был позиционирован для детей, у которых молоко вызывало аллергию. Поэтому было решено предложить врачам подтвердить достоинства детского питания компании.



Один из врачей – член Американской академии педиатрии – в 1988 г. выступил в телевизионной передаче "Hour Magazine", превознося противоаллергические достоинства "Good Start" для детей, чувствительных к молоку. Чего телезрители так и не узнали, так это то, что его выступление не было бескорыстным – врач был платным консультантом компании "Carnation".

Не прошло и трех месяцев, как Администрация по контролю за продуктами питания и лекарствами стала получать жалобы на то, что "Good Start" вызывает у некоторых детей острую аллергическую реакцию, что побудило генеральных прокуроров девяти штатов приступить к независимому расследованию утверждений "Carnation". Поскольку количество доказательств того, что "Good Start" не соответствует содержанию рекламных объявлений, все увеличивалось, компания отказалась от утверждений, что продукт обладает уникальными достоинствами.

Поднявшийся шум предоставил редкую возможность убедиться в том, что некоторые компании сомнительным образом используют помощь врачей для продвижения своей продукции. Это также объясняет, почему ситуация начинает меняться.

Во второй половине 80-х гг. сотни новых товаров содержали утверждения о их пользе для здоровья. Поэтому представлялось естественным, что менеджеры марок использовали помощь врачей при маркетинге новой продукции. К числу фирм, поступающих подобным образом, относились "Evian", выпускающая минеральную воду и прибегнувшая к помощи знаменитого кардиолога для обоснования утверждений о том, что дети подвержены большему риску обезвоживания, чем взрослые, и "Kellogg", которая использовала услуги известного специалиста-диетолога в рекламе, утверждавшей, что богатый клетчаткой крупяной завтрак "Heartwise" (ныне из-

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ НАИМЕНОВАНИЯ МАРОК. "Procter & Gamble" придерживается стратегии индивидуальных наименований марок, при которой каждая марка продается индивидуально, пользуясь успехом или терпя поражение. Новые марки идентифицируются с названием компании только в течение нескольких месяцев после выхода на рынок; впоследствии любые ссылки на P & G прекращаются. Даже если компания предлагает несколько марок товарного ассортимента, принадлежность их к компании не подчеркивается.

ЭТИЧЕСКИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА

вестный как "Fiberwise") снижает риск сердечных заболеваний.

Тенденция использования помощи врачей в указанных целях получила развитие при Рональде Рейгане, но в начале 90-х гг. новый руководитель Администрации по контролю за продуктами питания и лекарствами (АПЛ) David Kessler начал решительно бороться с ней. В частности, он обещал, что медицинские эксперты, связанные с "незаконной по продвижению товаров деятельностью", будут тщательно проверяться АПЛ. Как по заказу, группы защиты потребителей стали призывать к запрету рекламы пищевых продуктов во время детских телевизионных программ, а отношения между врачами и компаниями стали объектом отвратительного выискивания компромата.

Чтобы проиллюстрировать, как складывались такие связи, достаточно рассмотреть историю с "Good Start". Это детское питание преподнес как прорыв в медицине на пресс-конференции в Нью-Йорке президент компании "Carnation", выступивший на фоне изображения бельгийских близнецов, которых "Good Start" якобы излечил от бессоницы. Пресс-конференция транслировалась по CNN, а врач из Университета Калифорнии – один из интервьюируемых – убеждал, что речь идет о многообещающем нововведении. При этом никто не сказал, что этот врач – еще один платный консультант компании "Carnation".

Затем "Carnation" поместила рекламу в журналах "Parenting", "American Baby" и "Essence". В этой рекламе "Good Start" не упоминался, но родителей предупреждали, что такие распространенные симптомы, как рвота и бессоница, могут свидетельствовать о наличии у их младенцев аллергии на существующее детское питание. Тем временем врачи комментировали объявления "Carnation" в журналах по педиатрии, в которых "Good Start" преподносился как принципиально новая рецептура, успешно опробованная более чем на 25 000 европейских детей младшего возраста. Был приведен бесплатный телефонный номер для заказа образцов в надежде на то, что когда родители увидят рекламу компании "Carnation" и посоветуются с врачами, те охотно порекомендуют "Good Start".

Был ли такой маркетинг этичным? Не сообщая о том, что выступавшие врачи были платными консультантами "Carnation", не утаивала ли компания от потребителей важную информацию? В конечном счете речь идет о безопасности населения, а компании, которые платят врачу, идут по очень тонкому льду.

Вопрос: Сформулируйте ответы на оба вопроса, приведенные в последнем абзаце.

Источники. "Marcus Welby, Brand Manager", *Adweek's Marketing Week*, July 29, 191; and "Marketers Pay A High Price for A Doctor's Advice", *Adweek's Marketing Week*, April 2, 1990.

Стратегия индивидуализации марок, подобная стратегии, используемой P & G, имеет определенные преимущества, но сопряжена с риском. Компания может предлагать разные марки из одной товарной категории разным сегментам рынка, расширяя тем самым круг потребителей. Но существует и вероятность **каннибализма**, когда новая марка, выпущенная компанией, начинает пользоваться популярностью у потребителей других марок той же компании. К примеру, когда P & G выпустила "Cheer", некоторые потребители, которые раньше были привержены "Tide", стали покупать эту марку. Угроза

каннибализма не должна расцениваться компанией как препятствие для выпуска новой марки, особенно если речь идет об улучшенном варианте существующей марки, спрос на которую сокращается. Улучшенная марка, вероятно, отвлечет больше покупателей от марок конкурентов, чем от собственных марок компании. Но если бóльшая часть продаж новой марки приходится на покупателей, переключившихся на нее с одной из прежних марок компании, то каннибализм будет означать для нее чистую потерю.

Возросший каннибализм стал одной из причин перехода P & G на систему управления товарными категориями. Менеджер товарной категории может координировать стратегии, с тем чтобы различные марки компании одной товарной категории предлагались разным сегментам. Например, менеджер товарной категории может принять решение позиционировать "Tide" на сегмент рынка, который ценит удобство, а "Cheer" – на сегмент, который придает большее значение чистоте белья. Далее, если бы P & G решила выпустить сверхконцентрированный вариант "Tide", менеджер товарной категории постарался бы свести к минимуму каннибализм в отношении других марок ассортимента.

КОРПОРАТИВНОЕ МАРОЧНОЕ НАИМЕНОВАНИЕ. Вместо того чтобы идентифицировать товары, снабжая каждую марку индивидуальным наименованием, многие компании придерживаются стратегии **корпоративных марочных наименований**, при которой наименование марки увязано с названием корпорации. Такую стратегию использует компания "Kellogg" применительно к своим крупяным завтракам "Kellogg's Rice Krispies" и "Kellogg's Raisin Bran", так как в противном случае разнообразие товаров могло бы привести к путанице и утрате доверия потребителей. Как мы видели, P & G не считает необходимым добавлять название компании, так как с помощью активной рекламы формирует прочные индивидуальные наименования марок типа "Pampers", "Crest" и "Folgers".

НАИМЕНОВАНИЕ ТОВАРНОГО АССОРТИМЕНТА. Наименование товарного ассортимента применяется для некоторых товаров в пределах этой группы, например "Sears" использует это для ассортиментов электробытовых приборов "Kenmore", женской одежды "Kerrybrook" и оборудования для дома "Homart". Товарные ассортименты компании "Sears" требуют отдельной идентификации в связи с их разнообразием. Альтернативный подход – использование названия компании "Sears" – ввел бы потребителей в заблуждение.

P & G использует оба варианта – формирование индивидуальных наименований марок и наименования товарного ассортимента. Она стала уделять большее внимание товарному ассортименту в целях лучшей координации марок одной товарной категории и поощрения разработки новых товаров для расширения количества существующих марок.

ЕДИНОЕ КОРПОРАТИВНОЕ НАИМЕНОВАНИЕ. Некоторые компании идентифицируют товары, присваивая им свои названия, – это известно как **стратегия единого корпоративного наименования**. Стратегия предполагает, что вся продукция рекламируется под названием компании как семейство марок. Это возможно при соблюдении трех условий: 1) номенклатура товаров компании не очень разнообразна, и потребители легко идентифицируют их по названию компании, 2) компания обладает четко выраженной индивидуальностью, 3) идентификация отдельных марок затруднена. Стратегии единого корпоративного названия придерживается "Heinz", выпуская сравнительно однородную номенклатуру пищевых продуктов и обладая выраженной корпоративной индивидуальностью, – ей было бы трудно четко выделить марки в каждой из 57 разновидностей пищевых продуктов. Важное преимущество этой стратегии для "Heinz" состоит в том, что она получает экономию, рекламируя многие продукты в одном и том же объявлении.

ТОВАРНЫЙ АССОРТИМЕНТ

Решения об использовании марки касаются стратегии маркетинга отдельной марки, а решения по товарному ассортименту – совокупности марок определенного товарного ассортимента. Твердых и четких правил определения товарного ассортимента не существует. Некоторые фирмы определяют его очень широко (например, как ассортимент кухонных приборов, которыми ведает менеджер товарной категории). Другие – более узко (например, как отдельные ассортименты холодильников, стиральных машин, сушильных машин, кухонных плит и посудомоечных машин). Иногда ассортимент отождествляют с отдельной маркой, как ассортимент безалкогольных напитков "Slice", имеющих различные вкусовые оттенки. В других случаях ассортимент может включать различные марки одной товарной категории, например у компании "Kellogg" это готовые завтраки для взрослых – "Mueslix", "Product 19", "Fiberwise" и "All Bran".

Независимо от определения товарного ассортимента менеджер категории товара обязан решить, сколько товаров будет в ассортименте, следует ли добавлять или изымать товары, а также каково общее позиционирование товарного ассортимента.

Решения относительно товарного ассортимента

Основные аспекты, определяющие состав товарного ассортимента, – это его глубина и широта.

Глубина ассортимента

Под **глубиной товарного ассортимента** понимают количество размеров, моделей или оттенков вкуса определенного товарного ассортимента, например количество готовых завтраков для взрослых, предлагаемых "Kellogg", или вкусовых оттенков напитка "Slice".

"Sony", решив углубить ассортимент "Walkman", выпустила 41 вариант товара, в том числе спортивный вариант "Outback", водонепроницаемый пляжный вариант, модель для детей "My First Sony".

Особенно важно иметь полный ассортимент товаров производственного назначения, так как покупатели часто хотят получить их полный перечень. Компания может выпускать сотни вариантов вентилей или крепежных изделий, даже если некоторые из них приносят убытки. Лучше понести убытки при продаже некоторых изделий, чем лишиться покупателей, если компания не производит нужный им конкретный товар.

Существует, однако, чрезмерная глубина ассортимента. Новые марки, которые ничего нового не добавляют, скорее всего приведут к каннибализму при продаже марок выпускаемого ассортимента. В итоге компания несет издержки, связанные с расширением ассортимента, не увеличивая продажи.

Широта ассортимента

Под **широтой товарного ассортимента** понимают разнообразие товаров в нем. При углублении товарного ассортимента добавляют новые варианты выпускаемых товаров, а расширение ассортимента означает выход за его пределы, обычно в смежные товарные категории, что способствует разнообразию ассортимента. Например, "Häagen-Dazs", добавляя новые сорта мороженого, например ореховое, углубляет ассортимент, но на-

чав выпускать йогурт, шербет или напитки на основе мороженого, она будет расширять ассортимент в смежные с мороженым категории. Тем самым компания обеспечивает потребителям наличие более широкого выбора.

Хотя расширение товарного ассортимента может диктоваться важными стратегическими соображениями, оно не лишено риска. Как и при углублении ассортимента, главная опасность – это каннибализм. "Gillette", выпускавшая популярную дорогую марку крема для бритья "Right Guard", решила вторгнуться в сферу дешевых марок, которые изготовляла конкурирующая фирма "Barbasol". Поскольку бритвы "Good News" компании "Gillette" стали иметь успех на рынке дешевых изделий, компания решила предложить и крем для бритья "Good News". Но вместо того, чтобы привлечь к себе внимание покупателей продукции "Barbosol", появление новой марки снизило продажи "Right Guard": покупатели обнаружили возможность экономить деньги, покупая крем "Good News", обладавший всеми достоинствами более дорогого крема "Right Guard"[38].

Стратегии товарного ассортимента

Менеджеры товарных категорий могут попытаться модифицировать существующие ассортиментные группы, добавляя или исключая товары, меняя тем самым их глубину или широту. Указанные возможности образуют матрицу из четырех стратегий, приведенную на рис. 12.3: углубление ассортимента, поддержка марок, сокращение ассортимента и сужение ассортимента. Рассмотрим названные стратегии.

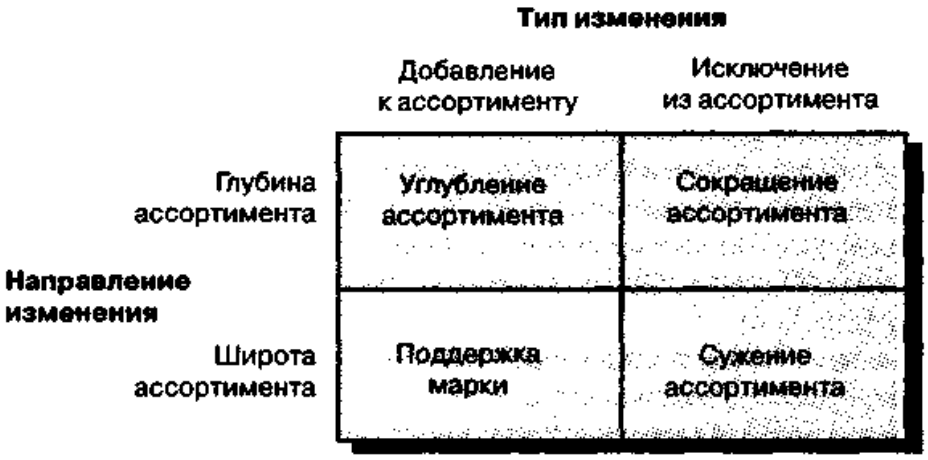


Рис. 12.3. *Стратегии товарного ассортимента*

Углубление ассортимента

Углубление ассортимента означает добавление товаров той же категории. Это предоставляет потребителям возможность более полного выбора ассортимента и позволяет компании избежать опасности со стороны конкурентов, выпускающих аналогичную модифицированную модель товара.

Поддержка марок

Кроме углубления ассортимента менеджеры товарных категорий могут воспользоваться другой стратегией дополнения ассортимента. Компания может расширить ас-

сортимент, используя успешную марку для поддержки новых товаров в смежных товарных категориях под тем же марочным наименованием. Поддержка марки означает выпуск нового товара под существующим марочным наименованием. Замороженный йогурт компании "Häagen Dazs" был поддержан названием марки мороженого "Häagen-Dazs". Выпуск орехового мороженого лишь углубил ассортимент мороженого.

Поддержка марок стала распространенной стратегией, поскольку, как обнаружили компании, предложение нового товара под существующей маркой обходится на 40–80% дешевле, чем выпуск его под новой маркой[39]. Поэтому неудивительно, что $^2/_3$ от 5779 новых упакованных товаров, выпущенных в продажу в 1989 г., были предложены под существующими названиями марок[40].

Поддержка марок дает наилучшие результаты, если наименование марки представляет ценность, хорошо известно и может ассоциироваться с новым товаром. К примеру, "Reynolds" успешно поддержала марки пластиковой обертки и пакетов для хранения пищевых продуктов, использовав наименование марки алюминиевой фольги, поскольку оно было хорошо известно потребителям.

Поддержка марок заключает в себе опасность обесценения первоначальной марки. По мнению критиков стратегии поддержки марок, хотя она и позволяет получить быструю денежную отдачу, но в долгосрочном плане приводит к растрате накопленного капитала марки, на создание которого во многих случаях потребовались бы десятилетия. Опасность обесценения марки была одной из причин, в силу которой "Coca-Cola" настаивала на использовании ее названия только применительно к основной марке. До 1982 г. часто предлагалось использовать название "Coca-Cola" для других товаров. В 1983 г. компания наконец уступила, предложив "Diet Coke", так как спрос на диетические напитки возрастал, а по данным исследования, эта марка должна была стать лидером в своей категории.

Выпуск этого напитка не обесценил основную марку, но компания, возможно, зашла слишком далеко в стратегии поддержки, выдав лицензию на свое название изготовителям одежды. Неудача этого начинания показывает, что даже самая почитаемая марка может обеспечить поддержку лишь в том случае, если ассоциируется с определенной товарной категорией; она продемонстрировала также опасность обесценения капитала основной марки.

Сокращение ассортимента

Стратегии углубления ассортимента и поддержки марки предусматривают добавление товаров в ассортимент, что может вызвать чрезмерную глубину ассортимента. Когда это происходит, из группы следует исключить товары путем либо сокращения, либо сужения ассортимента.

Сокращение ассортимента означает уменьшение его глубины путем исключения альтернативных размеров, моделей или вкусовых оттенков ассортимента. Торговый персонал часто настаивает на включении дополнительных разновидностей товаров в ассортимент, и многие менеджеры товаров часто благосклонно относятся к такому углублению ассортимента. Однако по мере увеличения числа разновидностей товаров возрастают расходы на их разработку, хранение запасов, обработку заказов и транспортировку товаров, и ассортимент может стать убыточным.

Опытный менеджер товарной категории понимает, что сокращение ассортимента может быть не менее важным, чем его расширение. Но когда следует сокращать ассортимент? Сигналом могут служить три условия: 1) если некоторые товары группы не обеспечивают должную прибыль либо из-за небольших объемов продаж, либо вследствие

каннибализма других товаров ассортимента; 2) если на товары с медленной оборачиваемостью приходится непропорционально большая доля производственных и распределительных мощностей; 3) если многие товары, возможно, устаревают в связи с наличием усовершенствований.

Сужение ассортимента

В то время как сокращение ассортимента приводит к уменьшению его глубины в результате исключения ряда товаров определенной товарной категории, **сужение ассортимента** означает уменьшение его широты путем сокращения разновидностей товаров смежных товарных категорий. Такое сокращение обычно обусловлено неудачной попыткой поддержать марку в смежной товарной категории.

Успешная поддержка марки предполагает ряд условий: прочно утвердившееся наименование марки; логичная связь нового товара с популярной маркой; успешное внедрение нового товара без уменьшения числа потребителей других товаров в ассортиментной группе. Если перечисленные условия не выполняются, то компании скорее всего потерпят неудачу в поддержке марок. Наименование "Disney" всегда обладало довольно магическим воздействием. Но когда компания попыталась производить фильмы для взрослых, наименование "Disney" не возымело ожидаемого действия, ибо оно было связано в представлении потребителей только с продукцией для детей. В результате "Disney" выпускала фильмы для взрослых, используя другое название – "Touchstone". Точно так же "Bic", традиционно выпускающая ручки и одноразовые зажигалки, попыталась обеспечить поддержку марки парфюмерных товаров, однако потребители попросту не усмотрели связи с прежней маркой.

НОМЕНКЛАТУРА ТОВАРОВ

В то время как решения относительно ассортимента касаются отдельных товаров, решения относительно номенклатуры товаров затрагивают сочетание товарных ассортиментов, предлагаемых фирмой, и возможное добавление новых или исключение существующих товарных ассортиментов. Как видно из табл. 12.1, решения, относящиеся к товарной номенклатуре, принимают менеджеры коммерческих подразделений или корпоративные менеджеры обычно в рамках стратегического плана маркетинга, определяющего ресурсы, выделенные каждому товарному ассортименту.

Широта, глубина и согласованность товарной номенклатуры

Подобно товарному ассортименту номенклатура товаров компании характеризуется широтой и глубиной. Но в этом случае оба термина приобретают более широкий смысл, ибо речь идет о компании в целом, а не об отдельных товарных ассортиментах.

Широта товарной номенклатуры – это разнообразие товарных ассортиментов, предлагаемых фирмой. У "General Electric" весьма широкая номенклатура, так как она предлагает большое число товарных ассортиментов в коммерческих подразделениях – осветительную аппаратуру, крупные бытовые приборы, медицинское оборудование, авиакосмические приборы и системы автоматизации производства. У компании "Michelin"

узкая номенклатура продукции, так как она предлагает лишь несколько ассортиментов покрышек.

Глубина товарной номенклатуры – это среднее число разновидностей товара каждого товарного ассортимента, т. е. различные марки, модели и цвета. У компании "Michelin" узкая товарная номенклатура, ибо она производит лишь покрышки. Но ее товарная номенклатура отличается глубиной в связи с большим количеством разновидностей покрышек в ассортиментных группах. В отличие от этого товарная номенклатура "Liggett & Myers" одновременно узкая и мелкая: компания выпускает несколько ассортиментов сигарет с небольшим количеством разновидностей в каждой из них.

Поддержка при расширении товарной номенклатуры

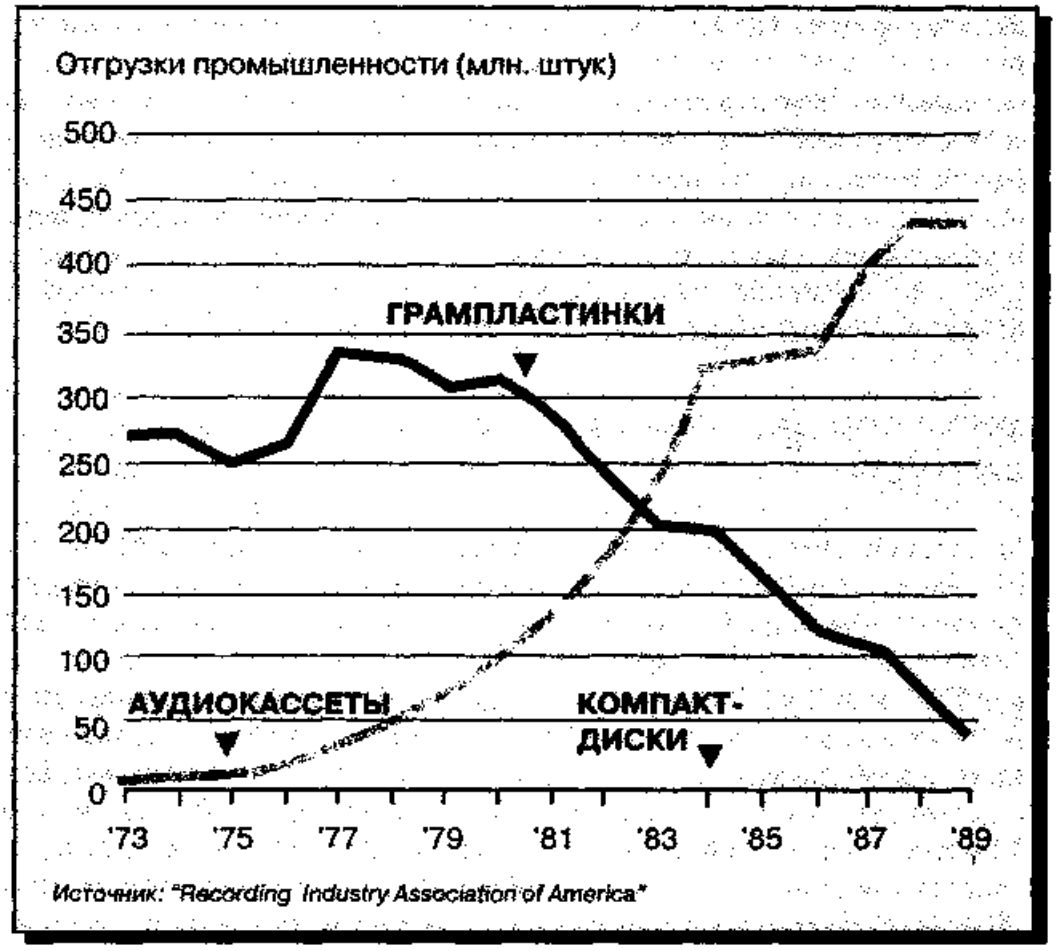
Компании могут обеспечивать поддержку товарной номенклатуры точно так же, как и товарных ассортиментов. Поддержка товарного ассортимента, как уже говорилось, означает распространение наименования марки на смежные области (с мороженого на замороженный йогурт), а поддержка товарной номенклатуры – присвоение марки чужеродным товарам (например, одежда "Coca-Cola"). Но принцип остается неизменным: компании пользуются популярностью марки, чтобы выпустить в продажу нечто новое. Поддержка товарной номенклатуры более рискованна, ибо она затрагивает область, значительно отстоящую от первоначальной потребительской базы марки. Например, "Playboy" постигла катастрофа с использованием своей марки, когда она решила заняться пропагандой семейного отдыха и продажей освежителей воздуха. В то же время "Arm and Hammer" удачно воспользовалась поддержкой своей марки – сначала выпустив стиральные порошки и средства ухода за домом, а затем зубную пасту[42].

Одной из разновидностей стратегии поддержки марки является **лицензирование**, т. е. продажа компанией другим фирмам права использования наименования марки. "Everlast" – производитель боксерских перчаток – получила 14 млн. долл. за лицензирование, т. е. предоставление производителям одежды права пользоваться ее наименованием. "Fisher-Price" – производитель игрушек – предоставила лицензию на свое название фирме "S.C. Johnson", выпускающей ассортимент детского мыла. Лицензирование позволяет компаниям получить преимущества поддержки марки без издержек, связанных с разработкой новой продукции.

ЦИКЛ ЖИЗНИ ТОВАРА

Стратегия маркетинга марки или товарного ассортимента не может оставаться неизменной в течение **цикла жизни товара**, т. е. стадий, которые он проходит, – от появления на рынке до роста, зрелости и упадка. На каждой стадии происходят изменения в стратегиях позиционирования, рекламы, ценообразования и распределения.

На рис. 12.4 представлен цикл жизни грампластинок, аудиокассет и компакт-дисков. В связи с появлением новых технологий грампластинки переживают стадию упадка. В 1989 г. было продано менее 40 млн. грампластинок, тогда как в 1977 г. – в десять раз больше. Аудиокассеты вступают в стадию зрелости своего жизненного цикла, и в 1988 г. впервые прекратился рост их продаж. Компакт-диски находятся на стадии роста, при-



Источник: "Recording Enters a New Era, and You Can't Find It on LP", *The New York Times*, April 1, 1990, pp. 1 and 24. Copyright © 1990 by the New York Times Company. Перепечатано с разрешения издательства.

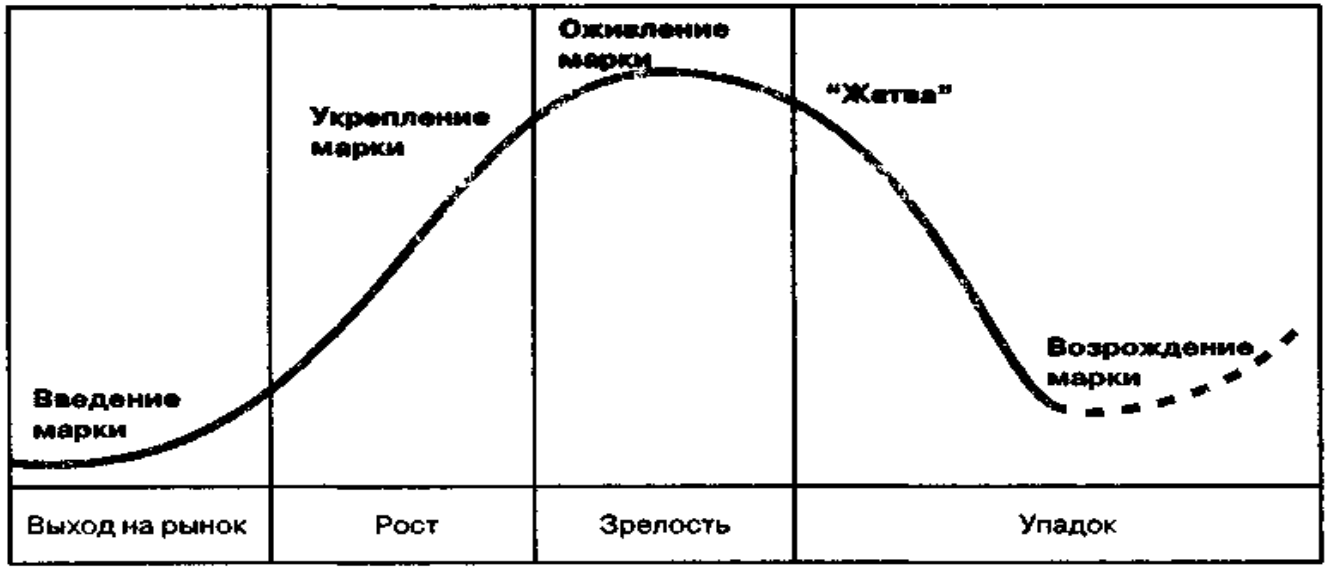
Рис. 12.4. *Жизненный цикл трех товарных категорий*

чем темпы увеличения продаж возрастают. Продажи компакт-дисков будут возрастать, и рост, возможно, прекратится, если на рынке появятся новые технологии вроде цифровой пленки, обеспечивающие более чистое звучание.

На рис. 12.5 приведена традиционная колоколообразная кривая продаж товара или марки по мере прохождения ими стадий выхода на рынок, роста, зрелости и упадка. Эти стадии часто ассоциируются со стратегиями марок, приведенными над графиком: введение, укрепление, оживление, "жатва" и, возможно, возрождение. Рисунок иллюстрирует также стратегические цели, а также стратегии в отношении товара, распределения, продвижения и ценообразования, – связанные с каждой стадией. Рассмотрим более подробно каждую стадию жизненного цикла товара.

Стадия выхода на рынок

Когда компания выходит с товаром на рынок, главная задача стратегии маркетинга – добиться признания товара не только потребителями, но и оптовыми и розничны-



	Выход на рынок	Рост	Зрелость	Упадок	
Цели маркетинга	Побудить попробовать Наладить распределение	Побудить к повторным закупкам Привлечь новых покупателей	Изыскивать новых потребителей или новое применение	Снизить расходы на маркетинг Сохранить приверженных покупателей	Восстановить позиции на рынке
Цели по товару	Получить преимущество перед конкурентами	Поддерживать качество товара	Модифицировать товар	Сохранить товар в продаже	Повторно ввести первоначальный или модифицированный товар
Цели распределения	Создать распределительную сеть	Укрепить отношения с торговлей	Предусмотреть дополнительные стимулы для обеспечения поддержки	Исключить льготы торговле	Восстановить сбытовую сеть
Цели продвижения	Ознакомить с маркой	Предоставить информацию	Перепозиционировать товар	Исключить рекламу и стимулирование продаж	Напоминать о марке
Цели ценообразования	Использовать стратегию "снятия сливок" или проникновения на рынок	Сохранить цены	Снизить цены с учетом конкуренции	Сохранить цены	Установить конкурентоспособные цены

Рис. 12.5. *Стратегии маркетинга в течение жизненного цикла марки*

ми торговцами. **Признание марки** предполагает создание распределительной сети, чтобы товар был доступен потребителям, и попытку убедить потребителей испытать товар на этапе его появления на рынке.

Чтобы привлечь потребителей, товар должен иметь какое-то конкурентное преимущество относительно качества или стоимости. Цель рекламы – информировать потребителей о таких достоинствах. Чтобы вызвать у оптовых и розничных торговцев желание иметь марку в продаже, фирмы могут предлагать более выгодные торговые скидки или возмещать торговцам расходы на рекламу и внутримагазинное стимулирование.

На стадии выхода на рынок менеджеры марки могут придерживаться двух стратегий ценообразования. При **стратегии проникновения** марку предлагают по низкой цене, чтобы побудить как можно больше потребителей купить ее. Стратегия проникновения обычно сопровождается ценовыми скидками и предоставлением бесплатных купонов, особенно применительно к пищевым продуктам и предметам туалета. При **стратегии "снятия сливок"** марку выпускают на рынок по высокой цене с целью создать впечатление о ее исключительности и апеллируют к небольшому целевому сегменту. По мере обострения конкуренции цены постепенно снижают.

Успех появившихся на рынке в 1989 г. предметов ухода за кожей "Plènitude" парижской фирмы "L'Oreal" позволяет проиллюстрировать основные принципы введения марки на рынок. Более известная как производитель предметов ухода за волосами фирма "L'Oreal" в 1983 г. вышла на рынок США с косметикой, которая, однако, не сумела вызвать такой же шумный успех, как в Европе. Хитроумные стимулирующие мероприятия, которые так и не позволили потребителям составить четкое представление о достоинствах продукции, привели к исчезновению прибыли и частым возвратам продукции. Но ко времени появления на рынке "Plènitude" в 1989 г. компания сумела сделать определенные выводы из своих ошибок.

Пытаясь внушить четкое представление о продукции, "L'Oreal" предложила аптекам и универмагам открыть самостоятельные секции предметов ухода за кожей. Получив согласие, она затем предоставила более 20 млн. образцов, определила место "Plènitude" как высококачественного, но доступного товара, поддержав его рекламной кампанией стоимостью 18 млн. долл. Следуя своей испытанной стратегии – формирование товарного ассортимента вокруг "звездного товара", – "L'Oreal" израсходовала бóльшую часть рекламной сметы, продвигая гель-крем "Plènitude" для ухода за кожей вокруг глаз. За два года ассортиментная группа из четырех товаров "Plènitude" заняла 9% рынка, уступив лишь "Oil of Olay"[43].

Стадия роста

Марка входит в стадию роста, когда прирост продаж носит устойчивый характер и марка начинает приносить прибыль. Если это нововведение, то к этому времени оно начинает интересовать конкурентов. Уже спустя год после того как "Minnetonka" впервые вышла на рынок с жидким мылом, у нее появились 42 конкурента[44].

Главная задача стадии роста – это **укрепление марки**, т. е. усиление ее позиций, при котором потребителей, попробовавших марку, побуждают к повторным покупкам, продолжая привлекать новых покупателей. Если значительное количество покупателей, впервые попробовавших товар, не приобретают его повторно, марка потерпит неудачу.

Стратегии комплекса маркетинга на стадии роста направлены на сохранение и использование конкурентных преимуществ, полученных на более ранней стадии. Целью в отношении товара является сохранение его качества, но при обострении конкурен-

ции могут потребоваться добавление новых свойств, улучшение упаковки или совершенствование сервиса. Цель стратегий распределения – упрочение отношений с торговцами путем предоставления торговых скидок и компенсаций за проведение рекламы. В то же время компания пытается изыскать дополнительные каналы сбыта в районах, в которых объем продаж недостаточен. На этой стадии предпринимается попытка сохранить цены; иногда, однако, цены приходится снижать из-за давления со стороны конкурентов, как это сделала "Minnetonka" при появлении конкурентов на рынке жидкого мыла.

В то время как цель продвижения на стадии выхода на рынок состоит в ознакомлении потребителей с маркой и попытке побудить их испытать товар, цель на стадии роста – информировать потребителей о характеристиках товара. В 1982 г. "Reebok" была малоизвестной компанией по производству спортивной обуви, пытающейся дать потребителям представление о своей продукции. Но к 1989 г. "Reebok" уже претендовала на 40% рынка спортивной обуви в 4,3 млрд. долл. и была твердо намерена добиваться дальнейшего роста. Компания вложила 60 млн. долл. в энергичный маркетинг, причем половина этой суммы была затрачена на продвижение обуви, оснащенной "системой возврата энергии", т. е. обуви с отверстиями в подошве, сквозь которые видны флуоресцирующие трубки, предположительно возвращающие энергию человеку. В телевизионной рекламе крупным планом демонстрировались обувь и пыхтящие штангисты, выдохшиеся бегуны и быстрые баскетболисты. Учитывая наличие такого опасного конкурента, как "Nike", "Reebok" выделила солидный бюджет на рекламу, рассматривая ее как важный элемент укрепления своих ведущих позиций на рынке[45].

Стадия зрелости

На стадии зрелости в связи с обострением конкуренции рост продаж начинает прекращаться. Марка привлекает все меньше новых покупателей; сохранение позиций марки на рынке зависит от повторных покупок. Более активное поведение конкурентов приводит к обострению ценовой конкуренции, снижению цен и операционных запасов. В результате прибыль сокращается.

Стратегия **оживления марки** на стадии зрелости жизненного цикла призвана противодействовать снижению прибыли. Имеются три варианта такой стратегии: 1) расширение рынка, 2) модификация товара, 3) перепозиционирование марки. Фирма может воспользоваться одним или всеми вариантами этой стратегии.

Расширение рынка может означать поиск новых покупателей или новых применений для марки. В поиске новых покупателей "Polaroid" неожиданно разрешила японской фирме "Minolta" продавать свою наиболее совершенную модель – "Spectra Pro". Так впервые другая компания, кроме "Polaroid", стала продавать фотоаппараты моментальной съемки после того, как по решению федерального суда компания "Eastman Kodak" была вынуждена уйти с рынка. В связи с ухудшением дел компании "Polaroid" нужно было выйти за пределы внутреннего рынка. Это позволило ей воспользоваться широкой распределительной сетью "Minolta" и обеспечить новый рынок для высокодоходного отделения компании по выпуску фотопленки[46].

Товары производственного назначения проходят те же стадии жизненного цикла, что и потребительские товары, и компании могут применять аналогичные стратегии. Компания "Alcan" стремится расширить рынок алюминия путем поиска нового его применения в виде батареек, алюминиевых железнодорожных вагонов для транспортировки угля, алюминиевых контейнеров для микроволновых печей и дисководов для компьютеров[47].

Компании, прибегающие к *стратегии модификации товара*, пытаются оживить продажи, внося в товар существенные изменения для повышения спроса на него. После десятилетнего экономического спада и острейшей конкуренции между производителями сельскохозяйственного оборудованиям "John Deere" оказалась в затруднительном положении. В результате сокращения на 70% продаж наиболее важных для ферм сельскохозяйственных машин "Deere" в 1990 г. внесла значительные изменения в конструкцию тракторов, оборудовав их кабинами с повышенной звуконепроницаемостью и расположив выхлопную трубу так, чтобы фермеры имели лучший обзор позади себя[48].

Перепозиционирование марки предполагает возможность привлечь к ней новые сегменты рынка, что может потребовать модификации марки, но это не обязательно. "Kellogg" пытается оживить продажи кукурузных хлопьев "Corn Flakes", обращаясь к новому сегменту – повзрослевшим представителям "бэби-бумерс", призывая попробовать готовые завтраки, знакомые им с детства, и вызывая у них ностальгию по прежним временам[49].

Упадок товара

Четвертая стадия жизненного цикла – сокращение продаж и прибыли, а затем и возникновение убытков. Упадок может быть обусловлен разными причинами: устаревание марки в связи с прогрессом технологии, более низкие издержки, которых добиваются конкуренты, изменение предпочтений потребителей, неэффективность попыток оживить продажи. Компания не может долго поддерживать марку на стадии упадка. Она должна применить одну из двух стратегий, приведенных на рис. 12.5: "жатва" с вероятным последующим снятием марки с продажи или возрождение марки.

"ЖАТВА". Как упоминалось, одна из наиболее важных обязанностей менеджера товарного ассортимента – освобождение от товарных марок, не приносящих прибыль. Большинство компаний не уделяет должного внимания снятию марок с продажи, и лишь немногие менеджеры марок поощряются за отказ от марок. Компании предпочитают добавлять новые товары, а не исключать те, которые не приносят прибыль. Неприбыльные марки часто сохраняются слишком долго, задерживая получение прибыли и наличности, необходимой для разработки новых маркетинговых возможностей.

Хотя продажи некоторых товаров резко падают, компания нередко продолжает "собирать урожай" с марки, прежде чем отказаться от ее производства. **Стратегия "жатвы"** предполагает сокращение маркетинговых расходов почти до нуля и продолжение продаж марки по инерции, полагаясь на покупки приверженных покупателей. Такая стратегия способна сделать марку прибыльной даже при сокращении объема продаж, но "жатва" применительно к некоторым маркам продолжается в течение многих лет.

"Lever Brothers" продолжала "снимать урожай" мыла "Lux Beauty Bar" и после прекращения его рекламы в 1970 г.; "Lux", как правило, имеется в продаже, поступая в торговую сеть вместе с другими предметами туалета, выпускаемыми "Lever". Без рекламы норма прибыли от продажи "Lux" на 5% выше, чем от продажи большинства других сортов мыла. Такая ситуация не будет продолжаться бесконечно, так как покупательская база марки в буквальном смысле вымирает. Как только марка начнет приносить убытки, она будет снята с продажи.

Риск, связанный со стратегией "жатвы", состоит в том, что компания слишком рано может начать снижение расходов на маркетинг, ускоряя тем самым упадок марки. К примеру, возможно, удалось бы оживить продажи "Lux", представив его как дезодорирующее мыло. Быть может, оживили бы продажи и дополнительные расходы на рек-

ламу. Поэтому, прежде чем прибегать к стратегии "жатвы", менеджерам следует удостовериться, что долговременный потенциал марки исчерпан.

ВОЗРОЖДЕНИЕ МАРКИ. Стратегия **возрождения марки** означает возвращение к жизни популярной марки, с которой "снимали урожай" или которую перестали производить. По мнению менеджеров, намного дешевле возродить марку, чем создать новую. Хотя возрожденная марка не обладает другими преимуществами перед конкурентами, кроме своего имени, это единственное преимущество может иметь важное значение на зрелом рынке, на котором лишь немногие марки занимают уникальные позиции.

Например, "Beecham" возрождает "Geritol" – пищевую добавку для пожилых потребителей, содержащую железо и витамины, – рекламируя ее как "марку товара для влюбленных людей среднего возраста, а не поколения Lawrence Welk"[50].

Прежние наименования можно также использовать для поддержки товаров. Мы видели, как "Barbie", одна из старейших американских игрушек, позволила резко изменить ситуацию в компании "Mattel". Отметив 30-летие игрушки массой новых предложений (выпуск готовых завтраков, открыток и одежды), компания обеспечила за счет "Barbie" в 1989 г. в США продажи в 600 млн. долл.[51]

Жизненный цикл товара и международные рынки

Стадии жизненного цикла товара будут, вероятно, различаться в разных странах. Товары на стадии зрелости или упадка в одной стране могут находиться на стадии введения или роста в другой стране. Эти различия зависят от степени экономического развития страны. Такие изделия, как автоответчики или видеомагнитофоны, в США находятся на стадии зрелости жизненного цикла, а в менее развитых странах – на стадиях введения или роста. Компакт-диски в США находятся на более продвинутой стадии жизненного цикла, чем в большинстве других стран.

Различия в стадиях жизненного цикла товара обусловлены также особенностями его применения и национальными обычаями. Сигареты находятся в США на стадии упадка, так как здесь потребители проявляют все большую заботу о здоровье. Но в Японии и большинстве европейских стран привычка к курению остается неизменной, и сигареты пребывают здесь на стадиях роста или зрелости. Предметы ухода за кожей, наоборот, находятся на стадии зрелости в таких странах, как Венгрия и Франция, где женщины больше заботятся о своей коже в силу культурной традиции. Эти товары вступают в стадию роста в США, где женщины позже осознали важность ухода за кожей.

Жизненный цикл марки, как и товара, может быть разным в различных странах. Чистящее средство "Ajax" переживает в США упадок, так как эта марка имеет меньше разновидностей упаковки и рецептур по сравнению с "Commet". Однако в Европе "Ajax" находится на стадии роста благодаря более активной программе маркетинга, связанной с большей глубиной товарного ассортимента[52].

Недостатки концепции жизненного цикла товара

Жизненный цикл товара – это полезный инструмент, подсказывающий стратегии, которые надо использовать в течение жизни марки, и моменты, когда стратегии следует менять, однако продажи марки не обязательно образуют симметричную кривую, представленную на рис. 12.5. Поэтому менеджеру марки не всегда легко определить место марки в ее жизненном цикле. Продажи могут, например, возрасти на самой ранней ста-

дии, а затем внезапно сократиться. В этом случае, положившись на концепцию жизненного цикла, менеджер может ошибочно предсказать переход к стадии роста, выделив больше денег на рекламу и распределение в ближайший период.

Еще одна сложность – изменчивая продолжительность жизненного цикла. Крайне трудно предвидеть, сколько времени пройдет от выхода марки товара на рынок до ее роста и зрелости. Новые технологии способны сократить цикл жизни товара, например появление компакт-дисков сократило срок жизни грампластинок. Успешная стратегия оживления продаж способна продлить стадию зрелости, несмотря на предсказанные ранее сроки, и даже обеспечить переход от роста к зрелости и снова к росту.

На рис. 12.6 проиллюстрированы наиболее типичные отклонения от нормальной кривой жизненного цикла. Первая кривая соответствует товару с продолжительной стадией введения на рынок, так как признание его потребителями происходило в течение длительного времени. Примером могут служить домашние компьютеры. Вторая кривая соответствует таким товарам, как компакт-диски, которые заслужили быстрое признание и стадия введения которых оказалась менее продолжительной, чем ожидалось. Третья кривая иллюстрирует еще одно отклонение – повальное увлечение товаром и быстрый спад интереса к нему. Такова кривая продаж кукол, появившихся вслед за кинофильмами о черепашках-ниндзя. Наконец, четвертая кривая относится к товару, который неоднократно возрождали и для которого было характерно чередование периодов спада и последующего роста. Такой жизненный цикл может быть характерен для высокотехнологичных товаров типа полупроводников.

В каждом из этих случаев менеджеру марки трудно определить стадию, на которой находится товар, и стратегический курс, соответствующий положению марки в рамках ее жизненного цикла. Поэтому, хотя принципы, составляющие основу концепции жизненного цикла, являются полезными ориентирами для стратегии, при их применении должны учитываться конкретные особенности и история каждой марки.

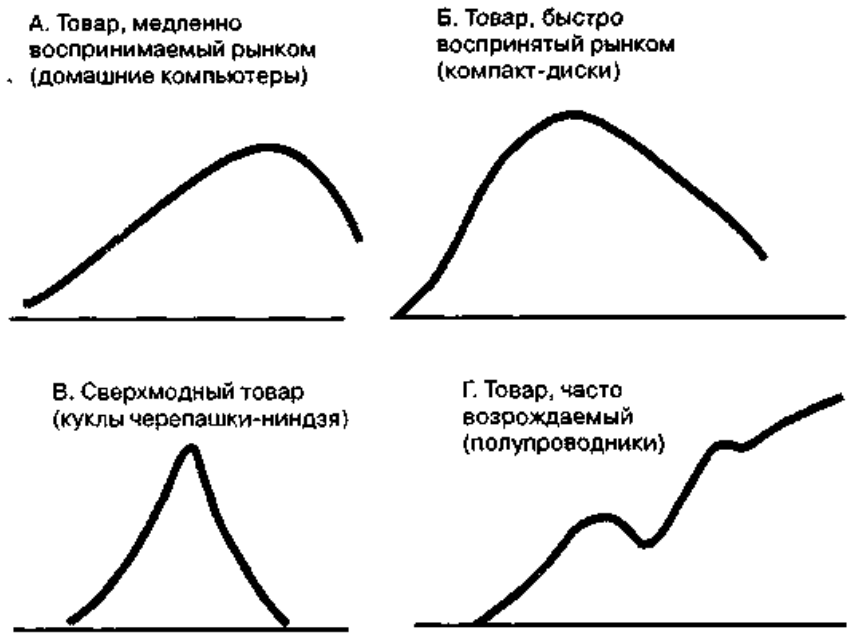


Рис. 12.6. *Отклонения от нормальной кривой жизненного цикла товара*

РЕЗЮМЕ

1. **Какова роль менеджера товара в маркетинге марки?**
Менеджер товара (или марки) отвечает за разработку стратегий маркетинга марки и ее прибыльность. Менеджер товара собирает всю информацию, способную повлиять на успех марки, определяет цели для нее и формулирует стратегии достижения этих целей.

2. **Каковы обязанности менеджеров товара относительно марок, товарного ассортимента и товарной номенклатуры?**
Менеджеры товара разрабатывают стратегии на трех уровнях: марки, товарного ассортимента и товарной номенклатуры фирмы. Менеджеры марки ответственны за позиционирование марки, выявление целевых сегментов и выведение ее на рынок. Менеджеры товарной категории (или товарного ассортимента) отвечают за группу марок одной категории товара. Они координируют стратегии маркетинга всех марок ассортиментной группы и принимают решения о дополнении ассортимента или исключении из него марок.

   Менеджеры стратегических коммерческих подразделений или компаний несут ответственность за решения, относящиеся ко всей товарной номенклатуре фирмы или подразделения. Эти менеджеры определяют портфель предлагаемых товаров и распределяют ресурсы между ассортиментными группами.

   В последние годы обязанности менеджеров товарных категорий были расширены из-за необходимости координировать стратегии маркетинга марок в составе товарной категории. Координация преследует цель избежать каннибализма, т. е. ситуации, при которой одна марка в ассортименте фирмы привлекает покупателей другой марки того же ассортимента товара.

3. **Какие важные решения обязаны принимать менеджеры товара относительно марок и ассортимента товаров?**
Марка характеризуется наименованием и символами, ассоциируемыми с товаром, а также упаковкой. В ряде случаев с маркой связана гарантия.

   Фирма должна решить, контролировать ли свои марки или разрешить торговым предприятиям присваивать ее товарам собственные марки и осуществлять их маркетинг. Менеджерам предстоит также решить, будет ли марке присвоено индивидуальное название, будет ли она частью семейства марок и будет ли она содержать наименование компании.

   Менеджеры принимают решения и относительно товарного ассортимента. Решения касаются глубины и широты ассортимента. Кроме того, менеджеры должны определять, какие марки добавить к ассортименту, чтобы обеспечить его большую широту или глубину. При этом им следует остерегаться каннибализма, т. е. ситуации, когда новая марка привлекает покупателей существующих товаров, обеспечивая незначительный чистый прирост продаж. Исключать неприбыльные товары не менее важно, чем добавлять потенциально прибыльные.

4. **Что понимается под жизненным циклом товара? Как эта концепция помогает менеджерам разрабатывать стратегии марок и товарного ассортимента?**
Большинство товаров проходит стадии выхода на рынок, роста, зрелости и упадка. Концепция жизненного цикла предполагает, что менеджер может разрабатывать стра-

тегии маркетинга с учетом стадии жизненного цикла марки или товара. Если рассмотреть в качестве примера рекламную стратегию, то ее цель на стадии внедрения – ознакомление потребителей с маркой, на стадии роста – информирование о ее достоинствах для обеспечения конкурентного преимущества, на стадии зрелости – попытка выделить марку из числа конкурирующих товаров, а на стадии упадка реклама прекращается. С каждой стадией жизненного цикла можно увязать интегрированные стратегии: введение марки на стадии выхода на рынок, ее укрепление на стадии роста, оживление на стадии зрелости и либо "снятие урожая", либо возрождение на стадии упадка.

В разных странах марки и товары, вероятнее всего, находятся на разных стадиях жизненного цикла. Это объясняется различиями в экономическом развитии, национальных обычаях и применении тех или иных товаров.

Ключевые термины

Система управления товаром
Товарный ассортимент
Товарная номенклатура
Менеджер марки
Менеджер товарной категории
Марочный товар
Капитал марки
Гарантия
Имидж марки
Марка производителя
Общенациональные/региональные марки
Частные марки
Битва марок
Безмарочные товары
Дешевые марки
Бойцовские марки
Стратегия индивидуальных наименований марок
Каннибализм
Стратегия корпоративного марочного наименования
Стратегия наименования товарного ассортимента марки
Стратегия единого корпоративного наименования
Глубина товарного ассортимента
Широта товарного ассортимента
Углубление ассортимента
Поддержка марки
Сокращение ассортимента
Сужение ассортимента
Лицензирование
Жизненный цикл товара
Стратегия введения марки
Стратегия ценообразования для проникновения на рынок
Стратегия ценообразования для "снятия сливок"
Стратегия укрепления марки
Стратегия оживления марки
Стратегия "жатвы"
Стратегия возрождения марки

Вопросы

1. Что такое система управления товарами? С какой целью ее разрабатывают?
2. Какие изменения произошли в системе управления товарами, с тех пор как ее впервые применила "Procter & Gamble" в 1931 г.? Каковы причины этих изменений?
3. Что понимается под капиталом марки? Какова роль упаковки в создании капитала марки? Приведите примеры.
4. Почему создание прочной репутации марки является столь важным элементом стратегии маркетинга? Приведите пример создания компанией прочного имени марки. Каковы при этом были основные стратегические элементы?
5. Когда "Coca-Cola" вернулась к первоначальной рецептуре "Coca-Cola Classic", она, в сущности, признала, что для потребителей безалкогольных напитков имидж марки может быть более важным, чем вкус напитка. Каковы причины этого?
6. Создает ли опасность компании слишком большой успех в создании прочного имени марки? Поясните.
7. Что такое "битва марок"? Какова роль в этой "битве" дешевых и частных марок?
8. Почему единое корпоративное наименование подходит для "Heinz", но не для "Procter & Gamble"? В чем преимущества и недостатки этой стратегии?
9. Что такое "каннибализм товаров"? Почему "General Foods" выпустила кофе "Maxim" из высушенных зерен с последующим замораживанием, если предполагала, что результатом, вероятнее всего, будет каннибализм по отношению к марке "Maxwell House"? Когда компании следует отказаться от выпуска нового товара во избежание предполагаемого каннибализма?
10. Что такое "поддержка марки"? Приведите примеры успешных и неудачных стратегий поддержки. Почему эти компании имели успех или терпели неудачу при поддержке своих марок?
11. В чем различие между широтой и глубиной товарного ассортимента и широтой и глубиной товарной номенклатуры фирмы? Приведите примеры.
12. Каковы альтернативы при оживлении марки на стадии ее зрелости? Являются ли эти альтернативы взаимоисключающими или фирма может применять их все для одной и той же марки?
13. Почему стадии жизненного цикла товара в разных странах различны? Приведите примеры.
14. Каковы ограничения использования концепции жизненного цикла при разработке стратегии для марки? Что должен учитывать менеджер марки, применяя концепцию жизненного цикла?

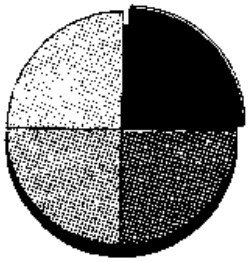
Практикум: Вы принимаете решение

1. Президент крупной финансовой компании, предлагающей страховые и брокерские услуги и консультации по финансовому планированию, отвергает целесообразность использования системы управления товарами:

   "Услуги менеджеров марок могут использовать фирмы, производящие упакованные товары и расходующие миллионные суммы для рекламирования наименования марок. Мы создаем репутацию не каждой услуге, а компании в целом. Если нет марок, зачем нужны менеджеры марки?"

   а. Лишена ли смысла система управления маркой или товаром, если фирма рекламирует ее корпоративное наименование, а не отдельные марки?

   б. Следует ли компании по оказанию финансовых услуг использовать систему управления товарами, даже если она продает услуги, а не товары?
2. Большинство производителей потребительских товаров выпускают общенациональные марки и нередко расходуют миллионы долларов, чтобы создать позитивный имидж марки. Учитывая это, объясните, почему фирма производит товары, которые будут продаваться розничными или оптовыми торговцами как частные марки или как безмарочные товары?



Глава
13

Маркетинг услуг в коммерческих и некоммерческих организациях

ВАША ЗАДАЧА В ГЛАВЕ 13

Изучить:

- *причины, в силу которых услуги заняли важное место в экономике США;*
- *различия между товарами и услугами и учет этих различий при разработке стратегий;*
- *методы разработки фирмами, оказывающими услуги, стратегий маркетинга;*
- *различия между маркетингом коммерческих и некоммерческих услуг;*
- *причины, в силу которых маркетинг некоммерческих услуг является более сложным, чем маркетинг коммерческих услуг.*

"Federal Express" – как Fred Smith использовал маркетинг для создания бизнеса с оборотом в 1 млрд. долл.

Fred Smith, сидя в своем офисе в Мемфисе, размышлял над идеей, за которую получил оценку "удовлетворительно" по экономике во время учебы в колледже[1]. Шел 1973-й год. Это был первый день работы его фирмы, специализирующейся на срочной доставке почтовых отправлений, а она получила лишь восемь заказов. И что еще хуже, семь из них принадлежали сотрудникам фирмы[2]. Это был незавидный старт для компании со столь грандиозным названием – "Federal Express".

К концу первого года компания выполнила менее миллиона заказов и ежемесячно несла убытки в 1 млн. долл. В чем же состояла ошибка? Smith избрал неверную стратегию маркетинга услуг. Он ориентировался на диспетчеров по отправке, считая их естественной клиентурой фирмы, но они не обеспечивали необходимый объем заказов. Посоветовавшись со своими сотрудниками, Smith решил обратиться к деловому рынку в целом – от секретарей до президентов компаний.

Вначале в телевизионной рекламе компании "Federal" подчеркивалась ее уникальная система (все пакеты направляются в Мемфис, а оттуда – в пункты назначения). Это заинтересовало специалистов-диспетчеров, но не менеджеров, которые превыше всего ценят результат. Поэтому группа, занимающаяся рекламой компании, применила другую тактику – на этот раз более успешную. Смысл существования "Federal" был обобщен в одном броском лозунге: "Когда абсолютно необходимо доставить пакет на следующее утро"[3]. Лозунг был замечен руководителями, которые поняли, что "Federal Express" в состоянии обеспечить важное преимущество – гарантированную доставку почтовых отправлений на следующее утро. На этот раз отреагировали более широкие деловые круги. К 1983 г. оборот компании превысил 1 млрд. долл. и родилась новая отрасль[4].

Разумеется, появились подражатели, что грозило Smith стать жертвой собственного успеха. В ответ он еще больше расширил базу "Federal" и создал нечто, что позволило компании выделиться из общей толпы и расширить круг операций, – он создал магазин "Federal Express".

Бутики по оказанию комплекса услуг не только рекламировали растущий ассортимент услуг компании и подкрепляли ее торговый знак – красно-пурпурный логотип, – но и обеспечивали бóльшую гибкость услуг по сравнению с прежней системой доставки корреспонденции на дом. Например, клиенты, не пожелавшие ждать доставку пакета до 10 ч 30 мин утра, могли получить его в магазине "Federal Express" в 9 ч, заплатив за услугу меньшую сумму. Чтобы обеспечить успех первым 60 магазинам, Smith приурочил к их открытию масштабные мероприятия, подчеркивающие срочность и удобство доставки корреспонденции. Реклама услуги по получению почтовых отправлений в 9 ч утра сопровождалась кампанией маркетинга, главной фигурой которой был игрушечный медвежонок и которая подчеркивала простоту и легкость доставки. Такая реклама принесла неожиданные дивиденды: люди, предпочитающие получать свои пакеты утром в магазине, стали одновременно приносить свою корреспонденцию, что расширило операции и позволило "Federal Express" сэкономить на курьерах[5].

Желая добиться дальнейшего роста "Federal", Smith ввел такие новшества, как контакты с розничными фирмами, торгующими по каталогам. Подчеркивая, что эти фирмы могут воспользоваться предоставляемой в дни решающей рождественской торговли гарантией доставки корреспонденции в течение ночи, "Federal Express" сумела привлечь более 200 новых клиентов[6].

К 1991 г. компания обрабатывала ежедневно более миллиона почтовых отравлений, используя 380 самолетов, 31 000 автофургонов и насчитывая 95 000 сотрудников[7]. Чтобы обеспечить бесперебойную и точную работу компании, Smith применил систему контроля качества, основанную на том, что он называет "иерархией ужасов", – показатель, характеризующий запоздалую доставку, неправильную выписку сопроводительных документов и наличие поврежденных пакетов. Каждые три месяца производится выборочный опрос 2100 клиентов. Результаты используются в качестве ориентиров для групп качества, организованных в 11 отделениях компании. В 1990 г. компания "Federal Express" получила Национальную премию качества имени Malcolm Baldrige в связи с использованием этой новаторской системы[8].

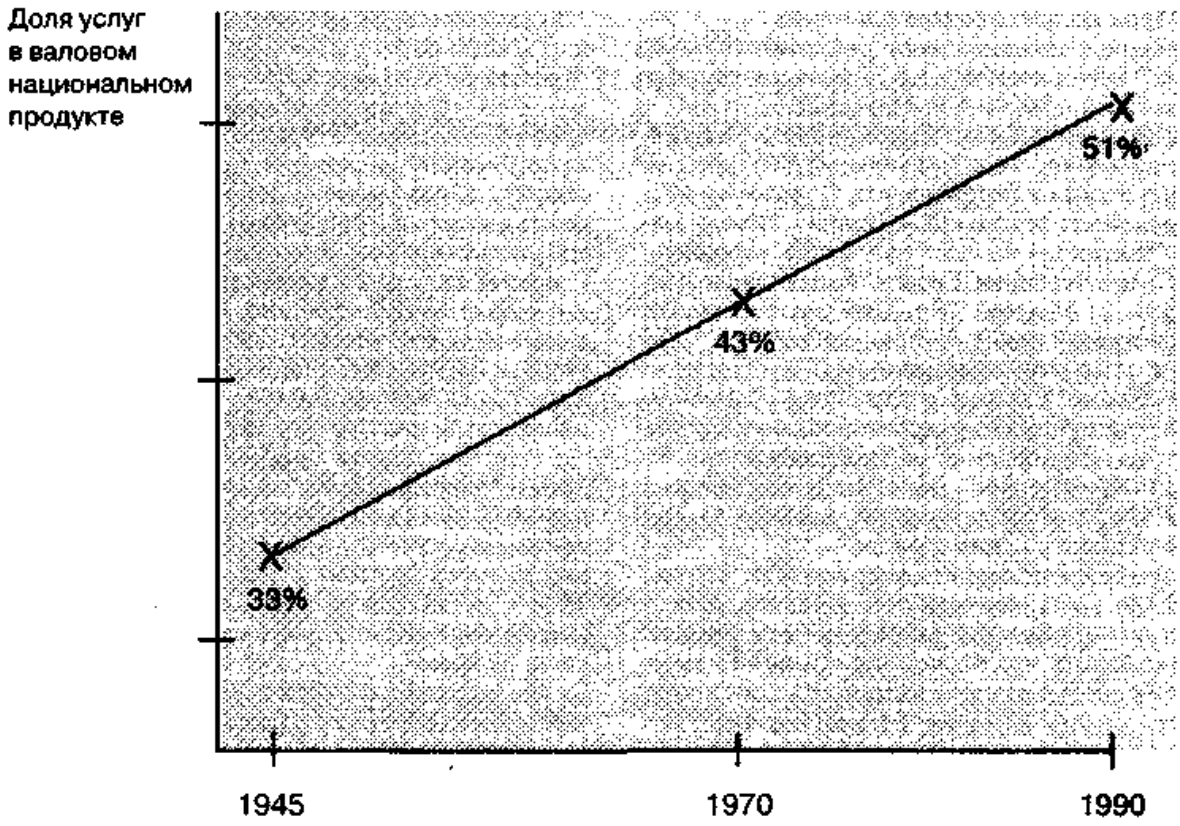
Подобно другим бойцам-ветеранам, у Smith есть и "боевые шрамы". Вылазка в бизнес, связанный с факсами, известная как "ZapMail", закончилась полным провалом, принесшим компании убытки в 350 млн. долл., прежде чем Smith в 1986 г. отказался от этой затеи[9]. Но его самой рискованной авантюрой была экспресс-доставка за рубежом.

Несмотря на то, что в зарубежные операции с 1985 г. было вложено 1,5 млрд. долл. (включая приобретение за 895 млн. долл. "Tiger International" – крупнейшего в мире перевозчика тяжелых грузов компании, "Federal Express" по-прежнему принадлежит лишь ничтожная доля рынка в Европе и Японии[10]. Более того, заморские операции обескровливают финансы компании, в то время как ее соперницы – UPS и "Airborne" – становятся все более конкурентоспособными в отношении цены и сроков доставки.

Перед Smith стоит задача прекратить зарубежные операции и связанные с ними убытки и перепозиционировать "Federal Express" для работы на протяжении третьего десятилетия своей деятельности.

ВАЖНОЕ ЗНАЧЕНИЕ УСЛУГ

Экономика США в настоящее время во многом отличается от той, которая была характерна для страны на протяжении двух десятилетий после второй мировой войны, когда своей экономической мощью США были в основном обязаны промышленному сектору. Так как Корея, Тайвань и другие развивающиеся страны предлагают сейчас более дешевую рабочую силу и конкурентоспособную технологию, база обрабатывающей промышленности США утратила былое значение и экономика страны стала больше ориентироваться на услуги. Сектор услуг охватывает все – от брокерских домов Уолл-стрита до ресторанов быстрого обслуживания, доставки подгузников и клубов здоровья. В 1945 г. на сектор услуг приходилась $^1/_3$ валового национального продукта (ВНП), в настоящее время – свыше $^1/_2$ ВНП (см. рис. 13.1). Три четверти всех американцев прямо или косвенно заняты предоставлением услуг.



Источник: U.S. Bureau of Economics Analysis, *The National Income and Products Account of the United States 1929–82* (Washington, D.C. Government Printing Office, 1983) and U.S. Bureau of the Census, *Statistical Abstract of the United States* (Washington, D.C. Government Printing Office, 1990), p. 433.

Рис. 13.1. *Рост сектора услуг в экономике США*

Развитие экономики услуг

Почему экономика США превратились в экономику услуг? Как говорилось в главе 4, демографические сдвиги способны повлечь за собой изменения в экономике. Возрастающее количество работающих женщин, родителей-одиночек и пожилых граждан привело к большей зависимости экономики от услуг. Дефицит времени в семьях, в которых оба супруга работают, экономическое давление на родителей и потребности пожилых людей обусловили появление новых компаний в сфере услуг и расширение числа услуг, оказываемых существующими компаниями.

Новая демографическая структура обеспечила также благосостояние, которое позволяет потребителям покупать больше услуг. Кроме возрастания спроса на личные услуги – уход за газонами, кожей, детьми и автомобилями – росли также расходы на путешествия и развлечения[11]. Американцы чаще, чем когда-либо, пользуются гостиницами, посещают рестораны, отправляются в авиа- и автопутешествия.

Наибольшего успеха добились компании, которые сумели предвидеть эти тенденции и быстро отреагировать на них. Например, Fred Smith превратил "Federal Express" в компанию с миллиардным оборотом, так как предвосхитил желание людей иметь быструю и надежную систему доставки почтовых отправлений. Быстрое развитие получили услуги в сфере здравоохранения и поддержания физической формы, что объясняется возрастающей продолжительностью жизни и большей заботой американцев о своем здоровье. Центры для занятий физическими упражнениями стали неотъемлемой частью американского образа жизни. Процветают организации поддержания здоровья, так как они удовлетворяют потребность людей в разнообразных и доступных услугах, предоставляемых под одной крышей.

Расширению экономики услуг способствовали также изменения в законодательстве. Например, когда Комиссия по ценным бумагам и биржам в 1975 г. отменила джентльменские ограничения на конкуренцию между фирмами финансовых услуг, занимавшие прочные позиции торговцы акциями с Уолл-стрита почувствовали реальную угрозу со стороны брокеров, предлагавших более дешевые услуги. Чтобы сохранить свои прибыли, они вынуждены были расширить набор услуг. Например, "Merrill Lynch" предложила Систему управления счетами, обеспечившую гражданам доступ к широкому кругу финансовых инструментов, получение льготных ссуд и кредитных карточек. Система стала примером одной из самых успешных финансовых услуг в истории, обеспечив в 1990 г. инвестиции на сумму 210 млрд. долл.[12]

Дерегулирование деятельности авиакомпаний и телефонной отрасли также сделало доступными некогда закрытые сферы. Это относится, в частности, к AT & T. Испытывая конкуренцию в сфере междугородных переговоров со стороны MCI и "Sprint", а в области производства телефонного оборудования – со стороны иностранных фирм, AT & T вынуждена была изыскивать новые возможности быстрого роста. В результате она ринулась в сферу финансовых услуг. Исходя из того, что ее 70 млн. клиентов – это ресурс, который нельзя игнорировать, компания разработала "Universal" – кредитную карточку, предназначенную для того, чтобы клиенты AT & T могли рассчитываться за обеды, телефонные переговоры и получать деньги в банкоматах. Реклама "Universal" была проведена во время телетрансляции с кинофестиваля о присуждении премии "Оскар", и за один этот вечер было получено 70 000 заказов. Одиннадцать месяцев спустя число держателей карточки превысило миллион[13].

Другим фактором перехода к экономике услуг в США является иностранная конкуренция. Острая конкуренция со стороны японских фирм побудила "General Electric" перейти от выпуска телевизоров и небольших бытовых приборов к оказанию услуг и

разработке технологий – страхованию и автоматизации производства. Дефицит США во внешней торговле – это наглядное подтверждение того, насколько эффективной оказалась иностранная конкуренция в сокращении базы обрабатывающей промышленности США. Это также важная причина того, почему такие компании, как GE, считают более прибыльным продавать услуги, а не товары.

Маркетинговая ориентация для услуг

С появлением экономики услуг для фирм, которые предоставляют эти услуги, все большее значение приобретает маркетинговая ориентация. Такие сети отелей, как "Holiday Inn", "Hyatt" и "Marriott", нацелены на сегменты с определенным уровнем доходов, расширяя свои предложения, т. е. предлагая отели-люкс, средние по цене и недорогие отели. Больницы также начинают рекламировать свои услуги, переоборудуя некогда неприглядные помещения, чтобы успешнее бороться с конкурентами и удовлетворять потребности клиентов. Такие специалисты, как юристы, бухгалтеры, дантисты и врачи, также начинают рекламировать свои услуги, а некоммерческие организации – университеты, благотворительные учреждения и музеи – осознают, что условием их выживания является соответствие их услуг потребностям потребителей.

Во время экономического бума в середине 80-х гг. спрос на финансовые, туристические и развлекательные услуги часто превышал их предложение. Компании могли придерживаться позиции "хочешь – бери, не хочешь – не надо". Например, в 1983 г. "Citicorp" (одна из наиболее хитроумных компаний в банковской отрасли) заставила клиентов, имеющих средний остаток на счетах менее 5000 долл., пользоваться исключительно банкоматами. Взрыв возмущения со стороны недовольных клиентов, предпочитавших непосредственные контакты с банковскими служащими, стал причиной отказа "Citicorp" от этого начинания.

Когда покупательная способность среднего потребителя во время экономического спада в начале 90-х гг. снизилась, покупатели повысили требования к сфере услуг. Компании уже не могли больше игнорировать запросы клиентов. Они отреагировали, подчеркивая при проведении маркетинговых компаний качество и надежность своих услуг. "Delta" рекламировала себя, избрав своим лозунгом "Мы любим летать, и это заметно". Страховая компания ITT "Hartford Life Insurance" преподносила себя под рекламным лозунгом "Когда вы в нас более всего нуждаетесь, мы проявляем себя с самой лучшей стороны", а "Citibank" заменила фразу "Для тех, кто хочет преуспеть, а не просто выжить" на менее кричащую – "Не просто банк. Ситибанк".

Тенденция к маркетингу услуг с учетом потребностей клиентов нашла отражение в докладе одного из консультантов по контролю качества, по оценкам которого, несмотря на то, что в 1991 г. только 10% компаний располагали системами контроля качества, более 70% компаний намеревались создать такую систему к 2000 г.[14]

СУЩНОСТЬ УСЛУГ

Фирмы услуг рекламируют не физический товар, поэтому их стратегии маркетинга отличаются от стратегий фирм, выпускающих потребительские товары. Чтобы понять эти различия, прежде всего следует рассмотреть характеристики, отличающие услуги от товаров, и различные виды предлагаемых услуг.

Характеристики услуг

В главе 11 мы определили *услуги* как неосязаемые блага, покупаемые потребителями, но без перехода права собственности на них. Помимо большей неосязаемости существуют еще три отличия услуг от товаров: услуги более изменчивы, не подлежат хранению, а их производство часто совпадает с их потреблением. Как мы увидим, каждая из названных характеристик создает большой риск для фирмы услуг, но открывает и больше возможностей.

Неосязаемость

Можно скомкать бумажные салфетки "Charmin", налить в стакан "Diet Coke" и ощутить запах одеколона "Aramis". Товары можно осмотреть до их покупки и сравнить с конкурирующими товарами; после покупки потребители могут продемонстрировать товары, на которые они потратили деньги. Но осмотреть, потрогать или понюхать услуги до их покупки потребители не могут, и хотя некоторые услуги приносят видимые результаты, например парикмахерские или прачечные, для большинства услуг это не характерно.

Эта неосязаемость не означает, что потребители получают за свои деньги при покупке услуги меньше, чем при приобретении товара. Система управления счетами "Merrill Lynch" приносит владельцу тысячи долларов, а доставка почтовой корреспонденции посредством "Federal Express" означает выгоду не меньше, чем зубная паста, стиральный порошок или упакованные продукты питания. Но свойство неосязаемости затрудняет демонстрацию достоинств предлагаемых услуг. Компании услуг способны превратить указанный недостаток в преимущество в конкурентной борьбе, если им удается сделать свою услугу более осязаемой, чем услуги конкурентов. Одним из этих способов является ассоциация услуги с символом, таким, как бык "Merrill Lynch" или скала "Prudential". Бык ассоциируется с финансовым успехом, скала – с надежностью.

Другой способ сделать услугу более осязаемой – сконцентрировать внимание на людях, которые ее оказывают, ибо услуга поставщика – это нечто более наглядное, чем просто услуга. Рекламные объявления автосервиса демонстрируют умелых механиков, клубы здоровья – своих внимательных врачей, а реклама банков с помощью лозунгов типа "Ваша опора – банкир" или "В "Chase" вы приобрели друга" подчеркивает индивидуальный подход их служащих к каждому клиенту.

Изменчивость

Услуги зависят главным образом от людей, которые их оказывают, а люди более изменчивы, чем товары. Покупатель может заметить, что персонал магазина, который он посетил в первый раз, был внимательным и вежливым, а в другой раз проявил грубость; путешественник может в одном случае не иметь никаких претензий к авиакомпании, а в следующий раз обнаружить, что его багаж утерян. Такая переменчивость делает маркетинг услуг рискованным, так как клиенты, не удовлетворенные услугой, могут впоследствии проигнорировать компанию, ее предоставляющую, и создать ей плохую репутацию.

Подобно неосязаемости изменчивость позволяет добиться преимущества над конкурентами. Потребители стараются уменьшить риск изменчивости услуг, предпочитая обращаться к тем фирмам, которые оказывают наиболее надежные услуги. Надежность обеспечивается с помощью более эффективных процедур стандартизации. Например, "Federal Express" стала лидером в сфере воздушных перевозок почтовой корреспонден-

ции, обеспечив ее своевременную доставку с помощью собственного парка самолетов, разработав новую концепцию маршрутизации и строго придерживаясь установленного порядка.

Другой способ уменьшения изменчивости – применение новых технологий, обеспечивающих передачу оказания услуг от людей к машинам. Чтобы повысить качество услуг, "Fidelity Investments" использует высокотехнологичные рабочие станции. В середине 80-х гг. "Fidelity" установила, что ее клиентов раздражают продолжительные задержки, которыми сопровождаются их телефонные запросы информации по акциям. "Fidelity" инвестировала сотни миллионов долларов в компьютерные рабочие станции, способные выдавать ответы с быстротой молнии. Одна станция способна отслеживать 20 ценных бумаг, находить статьи об определенной акции, появившиеся в последние три месяца, учитывать область деятельности компании и одновременно заключать брокерские сделки[15].

Банки расширили услуги и снизили колебание их качества, предоставив клиентам возможность пользоваться банкоматами круглосуточно. Расположенный в Сиэтле банк "Seafirst" продает через банкоматы почтовые марки и принимает большинство пластиковых карточек ("Visa", "MasterCard", "Discover" компании "Sears", CIRRUS и др.) в северо-западном регионе"[16].

Невозможность хранения

Третье отличие услуг от товаров – невозможность их хранения. Если услугой не пользуются в момент ее предоставления, она немедленно становится бесполезной. Место в самолете нельзя хранить про запас: если оно не занято, его ценность пропала. Юрист, услугами которого не пользуются, не может хранить их для использования в будущем. В то время как колебания спроса на товары можно учесть, регулируя их запас, услуги не отличаются такой же гибкостью относительно регулирования предложения с учетом спроса.

Если компании удается регулировать предложение или спрос на оказываемые ею услуги, это обеспечивает ей преимущество в конкурентной борьбе. Применительно к предложению компания может попытаться уменьшить мощности в периоды сокращения спроса. Например, ресторан может закрыть один из залов и уволить часть официантов, если спрос падает. В периоды оживления спроса компании могут попытаться расширить мощности, наняв работников на неполное время и предоставив клиентам возможность самим выполнять некоторые функции со скидкой с цены, например заливать бензин в баки.

С целью регулирования спроса и во избежание недогрузки мощностей компании, предоставляющие услуги, могут использовать несколько стратегий. Авиакомпании, телефонные компании и предприятия коммунальных услуг в обычное время взимают более низкие тарифы, чтобы стимулировать спрос, а в периоды пик, когда спрос может превысить предложение, – более высокие тарифы. Компании также предпочитают предварительную продажу услуг, чтобы определить мощности, которые потребуются в то или иное время. Именно поэтому авиалинии предлагают пассажирам покупать билеты заблаговременно, если они хотят воспользоваться льготными тарифами.

Неспособность компании регулировать предложение и спрос может привести к ее краху, как это случилось с "People Express". Компания переоценила спрос и закупила в 1985 г. 50 самолетов "Boeing 727", а затем не смогла продать достаточное количество билетов в зимние месяцы – было заполнено только 50% посадочных мест[17]. На фоне

проводимой политики низких тарифов "People Express" должна была иметь более высокую загрузку самолетов по сравнению с конкурентами, чтобы добиться безубыточной работы. В результате в 1985 г. кампания потерпела чистые убытки в сумме 27,5 млн. долл. и в конце концов прекратила деятельность[18].

Одновременность производства и потребления

В отличие от товаров, которые производятся, продаются, а затем потребляются, услуги чаще всего вначале продаются, а затем одновременно производятся и потребляются. Потребитель, оплачивающий учебу в школе, стоимость авиа- или театрального билета, будущую услугу адвоката, пользуется соответствующими услугами позже, по мере их оказания.

Подобно другим характеристикам услуг одновременность их производства и потребления создает как риск, так и возможности. Риск состоит в том, что услугу может оказывать служащий, проявляющий грубость, перегруженный работой или несведущий в делах. Кто посмеет упрекнуть клиента, если он больше не обратится в компанию, где работает этот человек?

Каждую встречу служащего с клиентом именуют *моментом истины, т. е. моментом, когда следует предоставить услугу.* По подсчетам одной из транспортных компаний средних размеров, у ее водителей, диспетчеров и конторских работников ежедневно возникает 152 800 таких моментов[19]. Применительно к крупным фирмам сферы услуг эта цифра может оказаться в пять раз больше. Вот почему "Marriott", готовясь открыть свою первую гостиницу в Польше, была обеспокоена незнанием местными служащими правил американского гостиничного этикета. Чтобы обеспечить внимательное отношение поляков к постояльцам гостиницы, которое было характерно для американских служащих "Marriott", компания пригласила в Бостон 20 менеджеров из Варшавы и провела с ними основательную учебу, предлагая им, в частности, исполнять роль клиентов. По словам одного из инструкторов, "это было эффективнее, чем три часа лекций, так как учащиеся ощутили себя на месте своих клиентов"[20].

Влияние характеристик услуг на международный маркетинг

Некоторые особенности услуг представляют больший риск для их маркетинга за рубежом, чем для маркетинга на отечественном рынке. Международным фирмам сложнее решать проблемы, связанные с неосязаемым и изменчивым характером услуг и одновременным производством и потреблением, при маркетинге своих услуг.

Неосязаемость услуг представляет собой серьезную проблему для международных компаний в связи с необходимостью использовать символы, имеющие одинаковый смысл в разных странах. Как уже говорилось, символы используют, чтобы придать осязаемость неосязаемым услугам, но нельзя быть уверенным, что бык "Merrill-Lynch", символизирующий инициативу и независимость (по ассоциации с "бычьим" рынком, где наблюдается тенденция к повышению курса), будет так же восприниматься в других странах. Использование быка в качестве такого символа вызовет недовольство в Испании и Мексике, где бой быков – национальный спорт, а бык – символ агрессии.

Компания, которой удалось найти символ услуги, воспринимающийся одинаково в глобальном масштабе, может иметь преимущества. Так, золотые арки успешно ассоциируются с "McDonald's" во всем мире.

Изменчивость услуг – это еще одна проблема, которая острее ощущается на международных рынках. Стандарты обслуживания в США в целом намного выше, чем в остальных странах, хотя и здесь работники гостиниц и ресторанов часто проявляют грубость. Сфера услуг в странах Восточной Европы развита плохо. Чтобы перейти к рыночной экономике и в ходе этого процесса активизировать туризм, этим странам следует повысить качество услуг. Руководство "Marriott" решило обучать польских служащих в США, а не в Польше, поскольку изменчивость услуг в Польше воспринимается как нормальное явление, и, по мнению "Marriott", такую установку легче изменить во время учебы в США.

Одновременность производства и потребления услуг сопряжена с более значительным риском, учитывая изменчивый характер услуг за рубежом. "Момент истины" при оказании услуг скорее может дать сбой. Вот почему компании, оказывающие транспортные, гостиничные и финансовые услуги, должны осуществлять программы контроля качества, которые обеспечили бы бóльшую стандартизацию оказываемых услуг.

Классификация услуг

Риск и возможности колеблются в зависимости от вида предлагаемых услуг. Поэтому при разработке стратегии важно классифицировать услуги. На рис. 13.2 услуги разделены на три класса: связанные с товаром; основанные на использовании оборудования; основанные на труде человека.

Хотя мы говорили об услугах как самостоятельном виде деятельности, **услуги, связанные с товарами,** выполняют вспомогательную роль при продаже товаров. Например, гарантия обеспечивает послепродажный сервис при покупке автомобилей, электроники или бытовых приборов. Ремонт вне гарантийного срока также предполагает оказание услуг. Обычное обслуживание, например, связано с заменой масла в автомобиле или ремонтом автоматизированной системы на заводе. При изобилии товаров сервисное обслуживание может стать решающим фактором их успеха. "Weyerhauser" может взимать более высокую цену за продукцию из древесины, так как предлагает магазинам компьютерную систему, позволяющую покупателям самим разрабатывать проекты реконструкции домов[21]. В отличие от нее "Olivetti" не удалось проникнуть на рынок конторского оборудования США, несмотря на превосходную продукцию, ибо ее сервис оказался неудовлетворительным[22].

Когда основным предложением является услуга, то оборудование, если оно необходимо для оказания услуги, играет вспомогательную роль. Речь идет об **услугах, основанных на использовании оборудования**, – в этом случае клиент предпочитает те услуги, при оказании которых, по его мнению, применяют самое совершенное оборудование. Вот почему такие авиакомпании, как "Delta", подчеркивают тщательность обслуживания своего парка самолетов, а такие телефонные компании, как MCI, рекламируют свои оптиковолоконные сети. Если оборудование не автоматизировано, компании часто акцентируют внимание на характеристиках людей, занятых обслуживанием, демонстрируя в рекламе внимательных телефонисток и стюардесс или опытных пилотов.

Услуги, основанные на труде человека, больше зависят от человеческого фактора, чем от работы оборудования. Они включают в себя использование неквалифицированного труда (стрижка газонов), квалифицированного труда (уход за детьми) или услуги специалистов (юристов или врачей).

Услуги, связанные с товарами, – это наиболее осязаемый вид услуг, а услуги, основанные главным образом на труде человека, – наименее осязаемые. Услуги, оказывае-

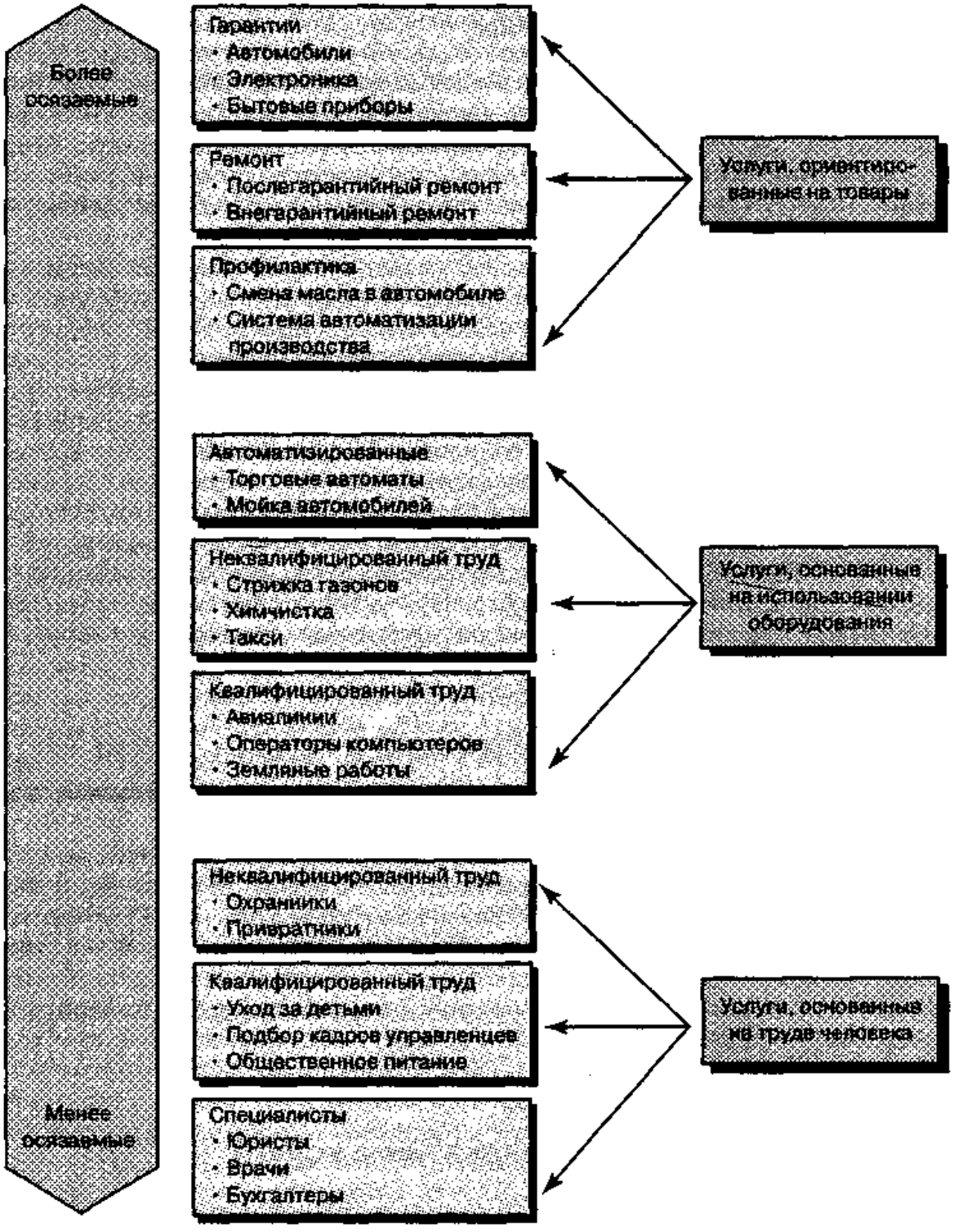


Рис. 13.2. *Классификация услуг*

мые автомехаником, более осязаемы, чем услуги юриста, ибо потребители могут связывать эффективность ремонта с физическим объектом – автомобилем. Консультацию юриста нельзя соотнести с физическим объектом.

Система управления услугами

Для маркетинга услуги, как и товара, необходима организационная основа. В главе 12 говорилось, что для маркетинга товаров организационной основой является система управления товаром или маркой. Организационной основой для фирм услуг является **система управления услугами**. Она схожа с системой управления товарами, поскольку ее возглавляют **менеджеры по услугам**, которые разрабатывают стратегии маркетинга и отвечают за получение прибыли и эффективность оказания услуг.

Функциями менеджера по услугам являются выявление целевых сегментов, разработка стратегий рекламы, личных продаж и ценообразования. Как мы уже знаем, многие услуги требуют наличия как оборудования, так и персонала. Такая двойная ответственность существенна, ибо при выборе услуг потребители оценивают и оборудование, и персонал. "Marriott" организовала для своих 70 000 служащих гостиниц "курсы полномочий", которые позволяют им "выйти за пределы" своих функций и понять точку зрения постояльцев при разрешении их проблем[23]. Менеджеры услуг в компании "Marriott" обязаны также поддерживать должный уровень обслуживания в номерах, при резервировании мест, в банкетном зале и в помещениях для отдыха и развлечений и гарантировать, что подчиненные также обеспечивают требуемые услуги на должном уровне. Менеджер по услугам обязан получить отзывы клиентов о качестве услуг. Как говорилось, менеджеры компании "Federal Express" каждые три месяца выборочно опрашивают свыше 2000 клиентов и сопоставляют ответы с установленными показателями качества работы компании.

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЙ МАРКЕТИНГА УСЛУГ

Менеджеры по услугам должны разработать стратегии оказания услуг на основе плана маркетинга. Процесс планирования маркетинга услуг в сущности тот же, что и планирование маркетинга товаров, о котором говорилось в главе 3 (см. рис. 13.3). Как и при планировании маркетинга товаров, необходимо выявить возможности маркетинга услуги, определить целевой сегмент рынка, позиционировать услугу так, чтобы она удовлетворяла потребности целевого сегмента, разработать комплекс маркетинга и оценить и проконтролировать результаты по услуге (все это входит в обязанности менеджера по услугам). Рассмотрим названные этапы.

Выявление возможностей маркетинга услуги

При разработке стратегии маркетинга услуги вначале выявляют возможности для услуги. Это требует исследования потребителей, конкурентов и более широкой маркетинговой среды. В ряде случаев определение возможности приводит к выявлению новой услуги. "Merrill-Lynch", предложив систему управления счетами, выявила существенную потребность в комплексном обслуживании финансовых счетов. Поскольку никто не предлагал консолидированное управление финансами, "Merrill-Lynch" успешно открыла стратегическое "окно возможностей". Руководство компании осознало, что представители поколения "бэби-бумерс" хотят иметь больше финансовых возможностей, а семьи, в которых оба супруга работают, добились большего благополучия и располага-

ют меньшим временем для жонглирования несколькими финансовыми счетами. Указанные демографические сдвиги обусловили потребность в большей гибкости и простоте управления семейными финансами. Возникновение системы управления счетами стало реакцией на эту потребность.

Если существующие услуги исчерпывают свой потенциал, фирмы изыскивают возможности для роста в новых областях. Когда в начале 90-х гг. начался спад среднего оборота ресторана "McDonald's", который продолжался на протяжении двух лет, компания приняла простое решение заняться уходом за детьми в дневное время, открыв вблизи Чикаго пробный центр "Leaps & Bounds". Идея заключалась в том, чтобы превратить угрозу острой конкуренции в отрасли быстрого обслуживания в возможности, используя популярность "McDonald's" среди детей. Еще рано судить о том, станет ли начинание компании успешным, но оно свидетельствует о ее стремлении выйти за рамки традиционной сферы деятельности[24].

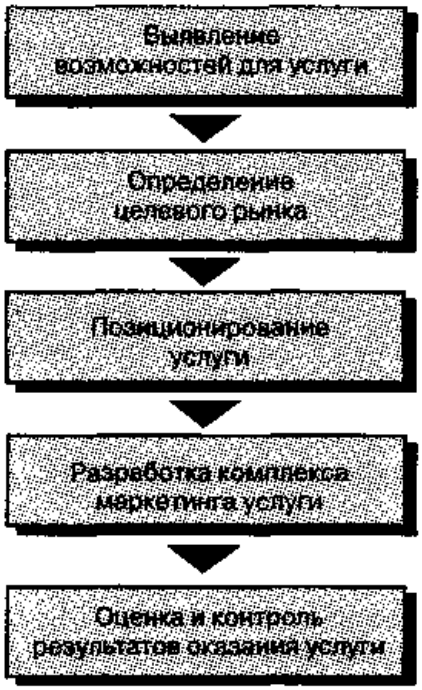


Рис. 13.3. *Планирование маркетинга услуг*

В других случаях поиск возможностей для услуги приводит к оживлению существующей услуги. Парижская фирма отелей "Accor", не сумев расширить свою сеть в Европе, приобрела американскую сеть отелей "Motel 6" за 1,3 млрд. долл. Хотя скептики усомнились в шансах на успех "Accor", учитывая перенасыщенность ниши дешевых мотелей, сделка обеспечила ей 157 000 номеров – больше, чем у любой сети гостиниц в мире, – завидную клиентуру и мощные конкурентные позиции в трансатлантическом маркетинге. Фирма имеет возможность привлечь европейских посетителей в "Motel 6", а американских клиентов – в "Formula 1" – сеть гостиниц, которую она распространяет по всей Европе, где стоимость суточного пребывания составляет 23 долл.[25]

Определение целевых рынков

Планируя разработку новых или оживление уже оказываемых услуг, следует определить целевые рынки для этих услуг. Фирмы, предоставляющие услуги, отстали от фирм, выпускающих товары, в области сегментации рынков. Когда спрос на услуги превышал предложение, фирмы услуг не считали необходимым предлагать услуги определенным сегментам. Когда же они это делали, то предпочитали определять сегменты довольно узко, придерживаясь *стратегии концентрированной сегментации* (одна группа услуг предназначалась для одного сегмента). Например, гостиницы и мотели склонны были определять свои целевые сегменты на основе низкого, среднего или высокого социально-экономического статуса клиентов: "Howard Johnson" ориентировалась на лиц со скромными доходами, "Holiday Inn" – на лиц среднего достатка, а "Hyatt" – на состоятельных клиентов.

По мере обострения конкуренции в секторе услуг фирмы стали сознавать, что они уже не могут полагаться на стратегию узкой сегментации. Они могли рассчитывать на более высокие прибыли, предлагая разные услуги различным сегментам, т. е. перейдя

от стратегии концентрированной к *стратегии дифференцированной сегментации*. Например, когда компания "Holiday" установила, что ее гостиницы "Holiday Inn", предлагающие средние цены, подвергаются давлению со стороны дешевых и роскошных сетей гостиниц, она решила выйти на дешевый и дорогой сегменты рынка. Дорогому сегменту компания предложила сеть гостиниц-люкс "Crowne Plaza" с апартаментами из нескольких комнат, рассчитанными главным образом на состоятельных командированных; для дешевого сегмента предназначались гостиницы "Holiday Inn Express" с ограниченным набором услуг, рассчитанные на более скромных деловых людей и отдыхающих и с номерами, которые на 25–30% дешевле, чем в обычных гостиницах "Holiday Inn"[26]. Компания "Holiday" предлагает также "Homewood Suites" – сеть гостиниц, рассчитанных на проживание, как правило, в течение пяти дней и более.

Позиционирование услуг

Услугу позиционировать сложнее, чем товар, так как продавец должен объяснить клиенту ее неосязаемые достоинства. Как уже отмечалось, "Merrill-Lynch" избрала символ в виде быка и лозунг "Мы ставим на Америку", чтобы подчеркнуть оптимистичный взгляд на экономику и стимулировать инвестиции в нее через "Merrill-Lynch". Однако исследования показали, что это привлекало не тех клиентов, на которых рассчитывала компания, т. е. не клиентов-новаторов, которых, по мнению руководства "Merrill-Lynch", могли бы заинтересовать ее новые инвестиционные услуги, а людей, которые "шли толпой и предпочитали "испытанное"[27]. В результате компания сохранила символ быка, но изменила лозунг на "Особая порода". Такое перепозиционирование способствовало привлечению более предприимчивых инвесторов, к чему и стремилась компания.

Разработка комплекса маркетинга услуг

Менеджер по услугам обязан разработать комплекс маркетинга, направленный на доведение услуги до целевого сегмента и состоящий из тех же элементов, что и комплекс маркетинга товара: идентификации марки, обеспечение рекламы услуги для целевого сегмента, обеспечение распределения через личные продажи и установление цены.

Идентификация марки

Услуги, как и товары, имеют наименования марок. Часто услуги идентифицируют по названиям корпорации – например, "Federal Express" и AT & T. Но часто отдельным услугам присваивают собственное наименование, например "McDonald's" создала "Leaps & Bounds", а "Holiday" образовала сеть гостиниц "Crowne Plaza"[28].

В отличие от товаров услуги невозможно идентифицировать по физическим признакам, как, например, красно-бело-голубая упаковка "Pepsi-Cola". Тем важнее для компании присвоить своим услугам наименование и символ – это делает услугу более осязаемой в представлении потребителя.

Реклама

Неосязаемый характер услуг затрудняет осознание потребителями их рекламируемых достоинств. Один из способов решения этой проблемы заключается в стремлении как можно полнее охарактеризовать услугу с помощью информативной рекламы. Ком-

пания "American Express" использовала такой информационный подход в рекламе, адресованной поколению "бэби-бумерс". Ее рекламная кампания с прямой почтовой рассылкой помогла ознакомить потенциальных инвесторов с основными финансовыми фактами, для чего потребителем были даже направлены карточки, размер которых позволял хранить их в бумажнике, содержащие практическую информацию, например рекомендации о покупке страховых услуг.

Другой способ – использование символов и образов с целью внушить представление о достоинствах услуги. Рекламируя свои программы охраны здоровья, "Metropolitan Life" вначале использовала информационный подход. Но в результате у "Metropolitan" стал складываться негативный имидж безликой компании, и руководство компании пришло к выводу, что она уже достаточно преуспела в своей просветительской миссии[29]. Было решено использовать символы для осязаемого представления услуги, в качестве которых были избраны персонажи комиксов Snoopy и Peanuts. Эти персонажи вызвали у потребителей симпатию к "Metropolitan". Рекламная кампания оказалась действенной, создав у потребителей представление о надежном медицинском обслуживании, предлагаемом этой фирмой.

Личные продажи и распределение

Так как большинство услуг производится и потребляется одновременно, тот, кто оказывает их, производит и предоставляет услугу посредством личной продажи. Поэтому персонал фирм услуг играет более важную роль, чем персонал фирм, выпускающих товары.

Контакт между оказывающим услугу и ее потребителем (вышеназванный "момент истины") – это потенциально самый слабый элемент комплекса маркетинга. Мы уже подчеркивали изменчивость качества услуг, обусловленных недостаточной мотивацией тех, кто их оказывает, и большим количеством "моментов истины", с которыми ежедневно сталкивается работник фирмы, оказывающий услуги. Одной из наиболее трудных задач менеджера по услугам является обеспечение мотивации работников для того, чтобы они оказывали более качественные услуги, были внимательны к потребителям, добивались их доверия, интересовались степенью удовлетворенности клиентов услугами и тем самым создавали у них ощущение профессионализма работников фирмы.

Транспортная компания "Averitt Express" из Теннесси стимулирует водителей, включая в их функциональные обязанности и личное обслуживание. Выходя на маршрут, водители получают визитные карточки, дающие им полномочия принимать заказы везде, куда они доставляют пакеты. Это приносит водителям дополнительный доход[30].

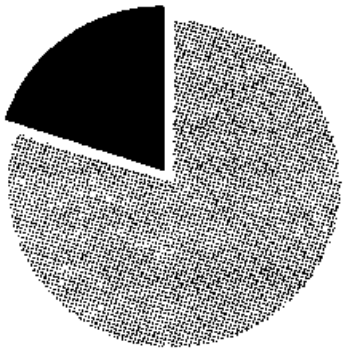
Хотя канал доставки услуг обычно ограничен покупателем и продавцом, иногда требуются посредники, которыми, в частности, могут быть туристические агентства. "Carnival Cruise Lines" сумела с 1980 г. увеличить выручку на 30%, активно работая с такими агентствами. Компания направляет сотрудников в офисы агентств под видом покупателей услуг, и если агентство сначала предлагает круиз "Carnival", оно может получить до 1000 долл. Многие пассажиры, опрошенные компанией, сообщили, что их туристические агентства прежде всего предлагали круизы "Carnival"[31].

Фирмы услуг могут добиться преимуществ в конкуренции, обеспечивая более удобный доступ к услугам. "Kentucky Fried Chicken" (KFC) – одна из многих компаний в сфере быстрого обслуживания – использует передвижные рестораны для привлечения как можно большего количества посетителей. Трейлер KFC, известный как мобильный ресторан, может появиться и на оживленном перекрестке, и на выставке лошадей. Пре-

ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

"Citibank" в Японии: маркетинг услуг в глобальном масштабе

Хотя в Японии действует свыше 80 иностранных банков, ни один из них не работает хотя бы приблизительно столь же успешно, как японские банки за рубежом. Японцы контролируют 14% банковских активов США, тогда как американские учреждения контролируют в Японии менее 1% активов. "Citibank" намерен изменить ситуацию. Как? Переосмыслив термин "обслуживание клиентов" в Японии.



Пытаясь утвердиться в Японии, "Citibank" с самого начала столкнулся с огромными препятствиями. Во-первых, 13 крупнейших японских банков уже давно пользовались более благожелательным отношением со стороны министерства финансов страны, чем иностранные банки. Министерство финансов пыталось подавить иностранных конкурентов, подчеркивая надежность японских банков и предрекая крах американских банков. Оно даже воспрепятствовало приобретению "Citibank" банка "Tokyo" со 100 филиалами, который попал в затруднительное положение.

Во-вторых, местные традиции также оказывали негативное воздействие на деятельность "Citibank". Японцы почти всегда рассчитываются наличными, избегают пользоваться чековыми счетами, а деньги на депозиты вносят непосредственно их работодатели. В результате местные банки с разветвленной сетью банкоматов и долговременными связями с работодателями в состоянии затруднить приход на рынок иностранных банков. В-третьих, высокая стоимость земли делает открытие новых филиалов почти невозможным. Неудивительно, что в середине 80-х гг. "Citibank" располагал лишь двумя филиалами в Токио и одним в Иокогаме.

Всему этому "Citibank" противопоставил свое видение ситуации. Его руководство пришло к выводу, что мертвую хватку японских банков можно ослабить, если убедить японских клиентов в том, что им чего-то не хватает. После того как США стали оказывать давление на японское министерство финансов, требуя, чтобы оно перестало благоприятствовать деятельности отечественных банков, "Citibank" увидел путь достижения цели. Он стал быстро предлагать одну эффектную услугу за другой, рассчитанные на состоятельных жителей Токио, которые, по мнению "Citibank", были склонны инвестировать свои сбережения и ликвидные активы.

Первой услугой стал счет под значительно более высокие проценты, чем в конкурирующих банках, при условии внесения депозита в долларах США. Успех

имущество заключается в том, что, если стационарная сеть не обеспечивает достаточных продаж, KFC, не связанная одним местоположением, просто перегоняет ресторан в другое место. К тому же трейлер KFC стоит 200 000 долл., а не 1 млн. долл., в который обходится стационарный кирпичный ресторан[32].

Еще одна стратегия увеличения числа лиц, пользующихся услугами фирмы, – создание дополнительных пунктов обслуживания. Например, банки могут расширить сеть филиалов и оснастить их банкоматами. Однако увеличение количества пунктов явля-

ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

этой программы побудил "Citibank" открыть счета "Multi-Money", на которые можно положить деньги в шести валютах, предоставлявшие возможность проводить операции по почте или телефону с получением выписки на любом языке по желанию клиента и автоматической кредитной линии. За первые 12 дней новинка привлекла неожиданно большое количество клиентов – 12 000.

Но "Citibank" этим не ограничился. Он стал предлагать мелким клиентам, ранее лишенным доступа в роскошные приемные японских частных банков, чековые книжки, золотые кредитные карточки и банкоматы, которые принимали депозиты и перечисляли средства между счетами.

Однако "Citibank" по-прежнему был стеснен в своих действиях из-за нехватки филиалов. Сделка, обеспечившая ему доступ к сети из 20 000 японских банкоматов BANCS, определенно сыграла положительную роль, но этого было недостаточно. Поэтому "Citibank" стал использовать почтовую рекламу, чтобы побудить клиентов открывать счета по телефону. Возможность открыть счет по телефону заинтересовала японцев настолько, что уже через короткое время "Citibank" стал получать 10 000 запросов в месяц. В настоящее время $^1/_5$ часть новых счетов открывают, не посещая филиал "Citibank". Японцам настолько понравились операции по телефону, что к 1990 г. $^1/_3$ всех трансакций "Citibank" в Японии проводилась именно таким способом, а это составляет 60 000 звонков в месяц.

К середине 90-х гг. "Citibank" надеялся открыть в Японии 50 филиалов и поставил перед собой цель стать доминирующим банком в этой стране. Время на его стороне, так как министерство финансов склонно рассматривать "Citibank" как блестящий образец своей политики либерализации. Не вредно также иметь друзей в высоких сферах. При импровизированной встрече премьер-министра Японии с президентом США Джорджем Бушем в 1990 г. Буш четко дал понять, что он против возведения препятствий на пути "Citibank", если банк захочет приобрести финансовый институт, попавший в затруднительное положение. Пожелание Буша было сразу же доведено до сведения японских банкиров.

Вопросы: Какие препятствия пришлось преодолеть "Citibank", прежде чем прочно закрепиться на рынке финансовых услуг Японии? Каким образом банк преодолел эти препятствия?

Источники: "Citibank Builds Full-Service Strategy in Japan", *The Bankers Magazine*, July/August 1990; "A Tale of Tellers in Distant Places", *The Economist*, July 7, 1990; "Citicorp Branches Out in Japan", *Tokyo Business Today*, January 1989; and "How Citibank Created a Retail Niche for Itself in Japan", *Planning Review*, September/October 1989.

ется дорогостоящей стратегией. Чтобы сделать ее более экономичной, многие фирмы организуют пункты комплексного обслуживания. Предоставляя несколько услуг в одном пункте, фирмы могут снизить затраты и повысить удобства для потребителей, избавив их от утомительных поездок к пункту обслуживания. Указанной стратегии придерживаются центры здоровья, которые предлагают широкий круг оздоровительных услуг в одном месте, снижая затраты и увеличивая число услуг.

Ценообразование

Стоимость товара для потребителя выражается в цене товара. Но термины, используемые для обозначения цены услуги, весьма разнообразны: плата за обучение, комиссионные за финансовые операции, страховая премия, гонорар адвоката и др.

Цены на услуги можно устанавливать на основе *накидки к себестоимости*, определяя связанные с услугой затраты и добавляя фиксированную наценку, или на основе *метода расчетной прибыли*, при котором цена должна обеспечить расчетную рентабельность инвестиций. Для услуг, основанных преимущественно на труде человека, оба названных метода применить сложно, поскольку определить издержки предоставления услуги человеком труднее, чем издержки предоставления услуги машиной. В результате многие фирмы прибегают **к ценообразованию с учетом ценности услуги**, при котором цена основана на том, сколько потребитель склонен уплатить. К примеру, бухгалтер может установить гонорар за составление налоговых отчетов в зависимости от того, сколько за услугу готовы уплатить те или иные клиенты, а не с учетом затрат на их составление. (Ценообразование в сфере услуг будет рассмотрено в главе 21.)

Оценка и контроль результатов по услугам

Оценивать и контролировать эффективность услуг намного труднее, чем эффективность товаров, ибо услуги более изменчивы. И хотя не существует простого решения для улучшения возможностей менеджера по услугам относительно оценки и контроля услуг, имеются два принципиальных требования: 1) минимизировать изменчивость результатов путем должной мотивации тех, кто оказывает услуги, 2) получать отзывы от клиентов о степени удовлетворенности оказанными им услугами.

Для мотивации персонала, предоставляющего услуги, прибегают к нескольким стратегиям. Одна из них – объяснение сотрудникам важности для фирмы оказываемых ими услуг. В сущности, менеджеры рекламируют фирму своим сотрудникам. В компании "Federal Express" имеется должность "информатора качества", единственная функция которого – инструктировать коллектив компании о способах наиболее эффективного оказания услуг. Информатор обеспечивает также обмен предложениями между подразделениями о повышении качества работы и производительности труда[33].

Другая стратегия – образование отделений обслуживания клиентов, в которых менеджеры стремятся определить четкие стандарты результатов деятельности, цели обслуживающего персонала и средства их достижения.

Не менее важны систематические отзывы клиентов. Гостиницы, авиалинии и другие фирмы услуг предлагают потребителям заполнять анкеты, оценивая работу предприятий и персонала. Более крупные фирмы организуют также общенациональные опросы для получения более надежной и систематической информации о сложившемся имидже фирмы и реакции потребителей на ее услуги.

Как и применительно к товарам, процесс оценки и контроля подразумевает исключение услуг, которые оказались неудачными или неуправляемыми. Например, Smith исключил "ZapMail" – услугу по отправке факсов – из перечня услуг "Federal Express" после того как она стала приносить сплошные убытки.

МАРКЕТИНГ НЕКОММЕРЧЕСКИХ УСЛУГ

Хотя внимание в настоящей главе сосредоточено главным образом на маркетинге услуг с целью получения прибыли, услуги, оказываемые некоммерческими учреждениями, также играют большую роль в экономике США. Предоставляя услуги населению, колледжи, музеи, благотворительные организации, культурные центры и религиозные организации не обязательно руководствуются соображениями максимизации прибыли. Не многие люди знают, что некоммерческий сектор – включающий, согласно оценке, 6 млн. организаций, – обусловливает свыше 20% экономической деятельности в США. Эта деятельность выражается в более чем 250 млрд. долл., расходуемых ежегодно на некоммерческие услуги[34]. Только одни взносы в благотворительные организации ежегодно составляют свыше 30 млрд. долл.[35]

Сущность некоммерческих услуг

Некоммерческие услуги схожи с услугами в коммерческом секторе, поскольку они тоже неосязаемы, изменчивы, не подлежат хранению и производятся одновременно с их потреблением. Например, большинство студентов знают, что курс, читаемый преподавателем (а это услуга в некоммерческом секторе), трудно оценить объективно, он может быть весьма изменчив в течение недели, он не подлежит хранению (т. е. потерян для студентов, отсутствующих на лекциях), студенты "потребляют" его в момент, когда его "производит" преподаватель.

Маркетинг некоммерческих услуг сопряжен с более значительными трудностями, чем маркетинг в коммерческом секторе. Прежде чем перейти к этим трудностям, рассмотрим кратко некоторые виды некоммерческих услуг и обеспечение их маркетинговой ориентации.

Виды некоммерческих организаций

Некоммерческие организации можно классифицировать следующим образом:

- культурные (музеи, театры оперы и балета, филармонии);
- образовательные (колледжи, школы, исследовательские организации);
- филантропические (фонды, благотворительные учреждения);
- общественные (экологические, потребительские, женские);
- религиозные (церкви и религиозные ассоциации);
- государственные (услуги органов управления города, штата, федеральных органов; полугосударственные слуги, например Почтового ведомства США и Ведомства железных дорог "Amtrak").

Возникновение маркетинговой ориентации

В свое время некоммерческие организации почти перестали осознавать преимущества маркетинга. Многие из них слабо реагировали на запросы клиентов, ибо доходы этих организаций складывались за счет фондов, пожертвований и субсидий и не зависели от удовлетворения потребностей клиентов. Такая видимая независимость от клиента привела к недооценке многими некоммерческими учреждениями необходимой пропускной способности и организации обслуживания. Так, менеджеры музеев обычно иг-

норировали нехватку парковок и длинные очереди, считая, что искусство должно вызывать к себе интерес, несмотря ни на какие препятствия.

От таких взглядов в последние годы пришлось отказаться. Глубокий спад в экономике в начале 90-х гг. и сокращение расходов, произведенное администрациями Рейгана и Буша, привели к обострению конкуренции и поиску средств некоммерческими организациями, которые пытаются создать у общественности более благоприятное впечатление о себе. Это ознаменовало новую эру поворота некоммерческих организаций к маркетингу. Общественные организации быстро превращаются в подлинных рекламодателей, которые разрабатывают всесторонние и хитроумные способы ознакомления общественности со своими филантропическими целями[36]. Колледжи прибегают к маркетингу с целью побудить бывших выпускников делать взносы, а также для привлечения абитуриентов. Такие благотворительные организации, как Фонд сердечных заболеваний и Американское онкологическое общество, используют общенациональные рекламные кампании, направленные против курения. Такие правительственные учреждения, как Министерство сельского хозяйства, прибегают к методам маркетинга для пропаганды различных идей, например здорового питания детей.

Трудности маркетинга некоммерческих услуг

Разработка стратегий маркетинга некоммерческих услуг особенно затруднена из-за ряда отличительных характеристик этих услуг. Во-первых, для некоммерческих организаций характерна множественность клиентуры, ибо они должны привлечь ресурсы от дарителей и распределить их среди клиентов. Маркетинг, адресованный дарителям, вероятно, весьма отличается от маркетинга, направленного на клиентов. Так, Американское онкологическое общество рассылает письма, чтобы побудить дарителей делать взносы, а затем использует эти средства для подготовки рекламных объявлений о вреде курения, рассчитанных на широкие слои населения.

Другая особенность некоммерческих организаций – множественность обменов ресурсами при работе с дарителями и клиентами. Хотя в среднем частные лица вносят 83% филантропических пожертвований[37], благотворительная организация типа Фонда спасения детей вынуждена также обращаться за средствами к компаниям и государственным учреждениям. Затем она распределяет их между проектами, начиная от создания баскетбольных площадок в резервациях индейцев до организации центров обучения здоровому питанию в Доминиканской Республике. Точно так же некоммерческой больнице приходится заниматься обменом финансовыми средствами между дарителями и врачами, медсестрами, поставщиками лекарств и оборудования, а также пациентами. В отличие от этого в коммерческом секторе процесс обмена при предоставлении услуг, как правило, проще, так как он происходит между потребителем и фирмой, иногда с помощью посредника.

Третья особенность некоммерческих компаний состоит в том, что *они в большей степени испытывают влияние государственных органов, лоббистов и других органов*, чем организации, преследующие цель получения прибыли. В результате таких нерыночных воздействий многие некоммерческие фирмы вынуждены оказывать экономически невыгодные услуги – например, Почтовое ведомство содержит отделения в сельской местности, "Amtrak" осуществляет перевозки в малонаселенных районах. Ставки, взимаемые некоммерческими организациями, также во многих случаях контролируются правительственными учреждениями. Примерами могут быть услуги почты и плата за медицинские услуги в рамках государственных программ медицинской помощи "Medicaid" и "Medicare".

Еще одна причина большей сложности маркетинга услуг в некоммерческом секторе связана с тем, что многие некоммерческие фирмы стремятся изменить поведение людей, *внушая им идею* – избегать быстрой езды, пользоваться общественным транспортом в городах или покупать экологически чистые продукты. Это общественно полезные цели, но для индивидуальных потребителей они сопряжены либо с неудобствами, либо с дополнительными расходами. Пытаться убедить людей в опасности курения, потребления алкоголя или наркотиков также нелегко, ибо часто речь идет о привычках, а, как говорилось в главе 8, стратегия маркетинга, как правило, более эффективна, если она подкрепляет сложившееся поведение, а не пытается изменить его.

Дополнительная трудность при маркетинге некоммерческих услуг обусловлена тем, что они *менее осязаемы*, чем услуги, оказываемые ради получения прибыли. Пользу путешествий, телекоммуникаций или банковских услуг доказать легче, чем пользу религии, культуры или знаний. Кроме того, общественность часто плохо осведомлена о деятельности некоммерческих организаций. Это выяснилось, когда "United Way" провела опрос в округе Хорри в Южной Калифорнии, чтобы определить степень своей известности. Лишь половина опрошенных назвали какую-то конкретную программу "United Way", хотя подавляющее большинство людей заявили, что знают о деятельности этой организации в округе[38].

Наконец, некоммерческим организациям, оказывающим услуги, *сложнее контролировать свои ресурсы*, чем организациям, оказывающим платные услуги. Во многих случаях некоммерческие организации вынуждены использовать коммерческое рекламное время, предоставляемое им в порядке помощи средствами массовой информации, поэтому они лишены возможности самостоятельно определять время показа своей рекламы.

Разработка стратегий маркетинга некоммерческих услуг

Несмотря на указанные трудности, менеджеры некоммерческих учреждений все более эффективно разрабатывают и реализуют стратегии маркетинга. Процесс разработки стратегий в некоммерческом секторе такой же, как аналогичный процесс в коммерческом секторе: выявление возможностей, определение целевых сегментов, позиционирование услуги, определение комплекса маркетинга, оценка и контроль предоставления услуг. Кратко остановимся на каждом этапе.

Выявление возможностей для некоммерческих услуг

Некоммерческие учреждения должны выявлять возможности для привлечения как клиентов, так и дарителей. Исследование, проведенное для Центра Кеннеди, – центра популяризации музыки и театра в Вашингтоне (округ Колумбия), – служит удачным примером выявления новых возможностей для увеличения числа клиентов. Стремясь привлечь людей, которые обычно не посещают представлений, Центр провел выборочный опрос жителей Большого Вашингтона. Выяснилось, что люди, не посещающие Центр, ценят возможности для парковки и удобство расположения Центра больше, чем регулярные посетители концертов, и невысоко оценивают услуги Центра по обоим критериям. Напрашивался вывод, что Центр Кеннеди должен рекламировать имеющиеся возможности для парковки и удобство своего расположения с точки зрения людей, пользующихся общественным транспортом.

Опрос также показал, что люди, не посещающие Центр Кеннеди, предпочитают театры с ужином, музыку в стиле "country-and-western" и поп-музыку. Если Центр Кен-

неди изменит свой репертуар развлечений и увеличит число названных представлений, то сумеет, очевидно, привлечь больше зрителей.

Определение целевых рынков для некоммерческих услуг

Некоммерческие фирмы обязаны направить свои усилия для выявления как клиентов, так и дарителей. Министерство обороны определяет своих "клиентов" как потенциальных новобранцев, преимущественно молодых людей, которые стремятся к независимости, возмужанию и возможности путешествовать[39]. В демографическом плане речь идет преимущественно о выходцах из низшего среднего класса – юношах в возрасте от 17 лет до 21 года, проживающих дома. Армия ассигновала на рекламу, адресованную указанному сегменту, свыше 30 млн. долл.

Некоммерческие фирмы должны также определить сегмент, откуда могут поступать пожертвования. Колледжи ищут дарителей среди бывших выпускников, основываясь на их доходе, возрасте и прошлых пожертвованиях. Стремясь расширить базу пожертвований, некоторые некоммерческие организации сопоставляют данные, полученные с помощью компьютеров, о нынешних дарителях с перечнями почтовых кодов, чтобы выявить тех, кто проживает с ними в одном районе, но ранее не делал пожертвований[40]. При этом исходят из того, что те, кто проживает рядом с дарителями, быстрее войдут в их число, чем средние потребители.

Позиционирование некоммерческих услуг

Важность правильного позиционирования услуг в некоммерческом секторе можно понять на примере Центра Кеннеди, который, проведя опрос, выявил, что по мнению людей, не посещающих Центр, он слишком официальный и консервативный. Чтобы развеять такие представления, Центр был перепозиционирован как менее помпезный.

Другой пример, относящийся к области некоммерческого сектора. Центр СПИДа в Сан-Франциско испытывал затруднения в привлечении людей на семинары, на которых рассматривались вопросы обращения с больными (мероприятие известно как "Проект "Шанти"). При поддержке "Levi Strauss" в рамках проекта был проведен опрос, при котором выяснилось, что люди посещали бы занятия, если бы они предусматривали рассмотрение и таких вопросов, как способы борьбы с предубеждениями против гомосексуалистов, нищих или наркоманов, относящихся к числу пациентов. В результате семинар получил броское название – "Смелость в уходе за больными: как излечиться самому, чтобы улучшить уход за другими"; кроме того, было разослано 15 000 брошюр специалистам по уходу за больными в районе Сан-Франциско. В итоге семинар быстро получил признание[41].

Комплекс маркетинга некоммерческих услуг

Подобно другим фирмам услуг фирмы некоммерческих услуг должны разработать комплекс маркетинга, в том числе марку, рекламу, распределение, личную продажу и стратегии ценообразования, чтобы привлечь средства и оказывать услуги клиентам.

ИДЕНТИФИКАЦИЯ МАРКИ. Почтовое ведомство США ввело услуги экспресс-почты, после того как опрос показал, что клиенты склонны платить значительные суммы, если будет гарантирована доставка их корреспонденции на следующее утро. Ведомство присвоило услуге марку "Express Mail", рекламируя ее в конкурентной борьбе с услуга-

ми воздушных перевозок компаний "Federal Express" и "Purolator Courier", относящихся к коммерческому сектору. Ведомство добилось того, что экспресс-почта ассоциируется с компанией "Express Mail".

РЕКЛАМА. Некоммерческие фирмы прибегают к рекламе, чтобы оказать влияние как на дарителей, так и на клиентов. Такие организации, как Армия спасения или Фонд сердечных заболеваний, применяют рекламу для привлечения взносов. Для указанной цели чаще всего используют рассылку рекламных объявлений по почте.

Реклама – это действенное средство и для того, чтобы побудить людей пользоваться некоммерческими услугами. Колледжи, музеи, оперные театры, благотворительные организации и общественные институты часто рекламируют свои услуги в газетах, по радио и телевидению. Творческий уровень рекламы некоммерческих фирм, имеющих скромные ресурсы, иногда не уступает уровню рекламы более крупных коммерческих организаций. Примером может быть относительно малобюджетная рекламная кампания, проведенная в 1986 г. в пользу зоопарка Сан-Диего по случаю его 70-летия. Кампания помогла увеличить число посетителей зоопарка до более чем 3 млн. в год[42].

Заниматься рекламой начинают даже религиозные учреждения. В одной рекламе фигурируют Bubba Smith, читающий книгу, сидя под деревом, и приближающийся к нему Dick Butkus. Телезрители вправе рассчитывать, что эти два крепыша – бывшие футболисты – будут рекламировать пиво "Miller Lite". Однако Butkus вырывает книгу у Bubba Smith и начинает с интересом ее читать. Книга оказывается Библией[43].

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ. В отличие от коммерческих услуг стратегии распределения некоммерческих услуг обычно ориентированы на дарителей и клиентов. Для поощрения взносов можно увеличить количество пунктов их приема. Вот почему сборщики Армии спасения получают средства во многих пунктах, начиная со Дня благодарения до Рождества.

Увеличение количества пунктов обслуживания способно также повысить уровень загрузки фирм некоммерческого сектора. Так, многие учреждения здравоохранения предоставляют людям возможность обращаться к более широкой сети врачей. Точно так же колледжи в городах организуют филиалы в пригородах, чтобы увеличить набор студентов. Колледж "Adelphi" в Нью-Йорке однажды организовал курсы в пригородном поезде, чтобы добиться преимуществ над конкурентами.

ЛИЧНАЯ ПРОДАЖА. Письма по почте действенны в основном для привлечения дарителей, способных внести небольшие суммы, а для получения более крупных сумм некоммерческие организации практикуют личные посещения По данным "United Fund", на 1% доноров приходится 10% пожертвований[44]. В связи с такой концентрацией взносов непосредственные контакты стали эффективным методом сбора пожертвований. Подобно другим образовательным учреждениям Стэндфордский университет прибегает к личным общениям с дарителями, способными жертвовать большие суммы.

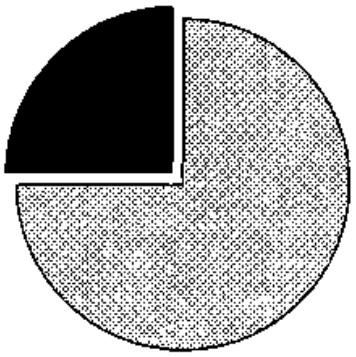
Некоммерческие организации используют личные продажи при оказании услуг. Социальные работники, специалисты по планированию семьи и общественные активисты выявляют тех, кто нуждается в социальных услугах. В ряде случаев требуются продавцы для продаж товаров некоммерческих организаций – во многом с использованием таких же способов, как и при продаже товаров коммерческих фирм. Так, UNICEF прибегает к услугам добровольцев, продающих ее поздравительные открытки розничным торговцам.

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ. Главное различие между коммерческими и некоммерческими услугами состоит в том, что цены на первые устанавливают с учетом максимизации прибыли, а на вторые – на "справедливом" уровне с учетом потребностей клиентов и их

ЭТИЧЕСКИЕ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА

"Маркетинг в нимбе": не занимаются ли некоммерческие организации бизнесом под прикрытием высоких целей?

Что общего между "American Association of Retired Persons" (AARP – Американской ассоциацией пенсионеров) – некоммерческой организацией – и вашей местной аптекой? На первый взгляд, немного. Но вспомним следующее: AARP продает список своих членов фармацевтическим компаниям, которые, в свою очередь, предлагают свои товары членам AARP под маркой организации. А так как доходы от продаж налогом не облагаются, AARP и производители лекарств могут снизить цены – иногда они на 50% ниже цен в местной аптеке.



Освобождение от налогов для маркетинга товаров, "соответствующих" социальной задаче некоммерческой организации, именуют "маркетингом в нимбе", и оно вызывает возмущение владельцев малого бизнеса. По их утверждению, некоммерческие фирмы злоупотребляют своим статусом и репутацией, чтобы иметь неоправданное преимущество перед коммерческими фирмами. Кроме того, по их мнению, некоммерческие организации так ловко научились пользоваться освобождением от налогов при продаже "соответствующих" услуг, что последние включают теперь все, что имеет хотя бы отдаленное отношение к социальной задаче организации. Например, мало кто ставит под сомнение законность благотворительных организаций и их деятельность на благо неимущих, но требуется большое воображение, чтобы оправдать необлагаемую налогом продажу членства в клубе здоровья за 680 долл. в год, спиртных напитков и автомобилей заграничных марок – и все это под предлогом "соответствующей религиозной, благотворительной и культурной деятельности".

Конгресс освободил некоммерческие организации от уплаты налога для достижения двух целей. Применительно к благотворительным организациям предполагалось, что такой налоговый климат позволит им выжить. Применительно к компаниям типа "Farmland Industries" – сельскохозяйственному кооперативу – пред-

платежеспособности. Многие некоммерческие организации не рассчитывают возместить затраты. Плата за учебу редко возмещает затраты колледжа, а общественные организации часто оказывают услуги бесплатно.

Некоммерческие фирмы должны также принимать во внимание не только финансовые издержки своих клиентов. Медицинским учреждениям следует учитывать издержки, связанные со временем ожидания, неудобствами, дискомфортом, а также небезопасностью медицинских услуг. Минимизация таких издержек помогает привлечь новых клиентов. "Alcoholics Anonymous" требует от своих членов больших неденежных издержек и платы – открытого признания в злоупотреблении алкоголем и обещания воздерживаться от него.

ЭТИЧЕСКИЕ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА

полагалось, что это позволит ему окрепнуть. Теоретически после того как организация достаточно окрепнет, льготы следует отменить.

Владельцы малых предприятий утверждают, что этого не происходит, а некоммерческие фирмы наглеют все больше, в ряде случаев используя свои названия точно так же, как коммерческие компании, товары которых имеют успех. Примерами могут быть клиника "Мауо", которая предоставляет свое название для размещения на упаковке пищевых продуктов для здоровых людей, или больница, которая торгует слуховыми аппаратами, пользуясь своей репутаций.

Является ли это нечестной ценовой конкуренцией? Рассмотрим случай с туристическим агентством в Нью-Джерси, которое вынуждено конкурировать с ассоциациями выпускников Гарвардского или Йельского университетов, рекламирующих круизы "непрерывного образования" во Франции. По словам владелицы агентства, "они могут рассылать брошюры за 8 центов, тогда как агентству рассылка обойдется в 39 центов, и оно теряет комиссионные".

Куда поступают сэкономленные средства? В идеальном случае они возвращаются в благотворительную организацию, скажем, в Фонд помощи жертвам стихийных бедствий Красного Креста Америки или Фонд Форда, выдающего гранты деятелям искусства. Но если не учитывать некоторые ограничения на использование таких доходов, нередко часть этих денег идет на щедрые выплаты сотрудникам, строительство роскошных офисов вроде здания Красного Креста "Beaux Arts" в Вашингтоне или дворца Фонда Форда в Нью-Йорке.

"Я не возражаю против ежегодных распродаж печенья организациями девушек-скаутов, – сказала в заключение владелица туристического агентства. – Но если эти девушки хотят открыть кондитерский магазин рядом с кондитерской Mrs. Fields, то пусть они платят те же налоги".

Вопросы: Создает ли освобождение от налогов неоправданное преимущество в ценах некоммерческим организациям в случае, когда они конкурируют с коммерческими фирмами? Каковы доводы "за" и "против" таких льгот для некоммерческих организаций?

Источники: "Businessmen with Halos", *Forbes*, November 26, 1990; and "Profits? Who, Me?" *Forbes*, March 23, 1987.

Оценка и контроль некоммерческих услуг

Оценивать деятельность некоммерческих учреждений одновременно и проще и сложнее, чем коммерческих организаций. Проще потому, что легче проследить эффективность усилий по сбору средств. Учреждениям типа "United Way" не составляет труда измерить количество новых дарителей, привлекаемых ежегодно, и среднюю сумму пожертвований в расчете на одного донора, однако объем привлеченных ресурсов – это лишь один фактор результативности работы некоммерческой организации.

Труднее оценить, как эти ресурсы используются. Возьмем, к примеру, колледж. Можно попытаться получить отзывы студентов относительно многих аспектов его услуг – от качества преподавания до состояния библиотеки, общежития и компьютерного обору-

дования. В конечном счете такая обратная связь обеспечивает лишь краткосрочные оценки. Подлинным критерием эффективности работы колледжа являются качество подготовки студентов для успешной работы и путь, который они избирают. Такую оценку эффективности получить крайне трудно, учитывая многообразие фактов, обусловливающих успех человека.

Контролируя результативность работы, некоммерческие организации сталкиваются с теми же трудностями, что и фирмы коммерческого сектора: руководство должно стимулировать персонал с целью соответствия их услуг потребностям клиентов. Предполагается, что работники некоммерческих организаций движимы альтруизмом и сознанием причастности к общественно важному делу, например борьбе с раком, защите окружающей среды или повышению степени образованности представителей национальных меньшинств, а не получением материальных благ, так как оплата труда здесь намного ниже, чем в коммерческом секторе. Судя, однако, по низкой эффективности работы многих государственных и частных организаций, альтруизм не всегда обеспечивает необходимый уровень услуг. Некоммерческим фирмам следует организовывать такие же образовательные программы, как и в коммерческом секторе, чтобы побудить работников более эффективно оказывать услуги.

РЕЗЮМЕ

1. **Почему услуги стали важнейшей частью экономики США?**
   Услуги вышли на передний план экономики в результате демографических сдвигов. Прежде всего, работающие женщины, количество которых увеличивается, стали больше ценить время, а растущее благосостояние семей, в которых оба супруга работают, позволяет покупать больше услуг для экономии времени. Увеличение расходов на услуги обусловлено также большей озабоченностью людей своим здоровьем и поддержанием физической формы.

   Расширению сферы услуг способствовали также иностранные конкуренты, которые отвоевывают рынок у отечественных производителей, предлагая товары высокого качества по более низким ценам. В результате многим промышленным фирмам пришлось переключиться на услуги, чтобы обеспечить свой рост.

2. **В чем состоят различия между услугами и товарами? Каковы стратегические последствия таких различий?**
   Услуги менее осязаемы и более изменчивы по своему качеству. Они также не подлежат хранению, поскольку невозможно создать их запас. Ели их не потребляют в момент, когда их предлагают, они лишаются смысла. Еще одно различие в том, что услуги обычно потребляют в момент их производства.

   Названные различия делают маркетинг услуг более трудным, чем маркетинг товаров. Менеджеры пытаются преодолеть эти трудности, используя различие стратегий. Они стремятся сделать услуги: 1) более осязаемыми, вызывая у потребителей ассоциации с физическими объектами или людьми; 2) менее изменчивыми, используя, где это возможно, машины для стандартизации услуг или обучая торговый персонал методам оказания более качественных и надежных услуг; 3) более способными к хранению, варьируя цены с целью побудить потребителей приобретать услуги вне периода пик.

3. Как фирмы разрабатывают стратегии маркетинга для предлагаемых ими услуг?
Фирмы услуг разрабатывают стратегии маркетинга так же, как фирмы, выпускающие товары. Менеджеры услуг прежде всего выявляют возможности рынка, что позволяет разработать новую услугу или оживить реализацию имеющейся услуги. Затем услуги позиционируют для определенных сегментов с учетом потребностей этих сегментов. Наконец, менеджеры разрабатывают комплекс маркетинга, который позволяет довести услуги до целевого сегмента.

Комплекс маркетинга услуги предполагает наличие плана с целью: 1) обеспечить идентификацию марки предлагаемой услуги; 2) оказывать услугу там, где ее удобно получить; 3) довести до потребителей достоинства услуги с помощью рекламы; 4) установить цену с учетом требуемой рентабельности инвестиций. Заключительный этап разработки стратегии – оценка и контроль. Оценка услуг сопряжена со значительными трудностями, учитывая их изменчивый и неосязаемый характер.

4. В чем различия между маркетингом некоммерческих услуг?
Некоммерческие услуги отличаются от услуг коммерческого сектора, поскольку для их оказания необходимо привлекать средства дарителей, а затем распределять средства между клиентами. Менеджер по услугам призван разрабатывать стратегии маркетинга для этих различных категорий лиц. В результате некоммерческие организации осуществляют контакты и с дарителями, и с клиентами. Эти организации получают пожертвования, а затем распределяют их между своими клиентами, нередко через посредников. Еще одно различие связано с тем, что некоммерческие фирмы обычно испытывают влияние нерыночных сил – государственных учреждений, лоббистов и других общественных организаций.

5. Почему маркетинг некоммерческих услуг труднее маркетинга услуг коммерческого сектора?
На то имеется несколько причин. Во-первых, многие некоммерческие организации пытаются продавать идеи и изменять поведение людей. Во-вторых, некоммерческие услуги менее определенны и осязаемы, чем услуги коммерческого сектора. В-третьих, некоммерческие фирмы не располагают большими возможностями для четкого контроля над своими ресурсами и стратегиями маркетинга.

Ключевые термины

Услуги, связанные с товарами
Услуги, основанные на использовании оборудования
Услуги, основанные на труде человека
Система управления услугами
Менеджер по услугам
Ценообразование с учетом ценности услуги
Множественность клиентуры
Множественность обменов

Вопросы

1. Если маркетинг услуг отличается от маркетинга товаров, почему фирмы финансовых услуг типа "Citicorp" нанимали менеджеров из фирм – производителей упакованных потребительских товаров, например "Procter & Gamble" и "General Foods"?
2. Какие факторы побудили фирмы в сфере услуг усилить маркетинговую ориентацию в 80-е и 90-е гг.?
3. Обладают ли услуги компании "Federal Express", обеспечивающей срочную доставку почтовых отправлений, четырьмя характеристиками: неосязаемость, изменчивость, невозможность хранения, одновременность производства и потребления? Приведите обоснование своего ответа. Как компания пытается решить проблему изменчивости своих услуг?
4. Сеть ресторанов быстрого обслуживания выявила существенные колебания качества обслуживания, особенно в некоторых ресторанах, посетители которых часто предъявляют претензии. Компания опасается, что если колебания качества обслуживания сохранятся, она начнет терять посетителей, которые предпочтут пользоваться услугами ее конкурентов. К каким стратегиям она может прибегнуть для решения проблемы?
5. Каковы маркетинговые обязанности менеджера по услугам в системе управления услугами?
6. Каким образом введенная "Merrill-Lynch" система управления счетами позволила заполнить существенный пробел в финансовых услугах? Какие демографические тенденции позволили выявить возможность предложения указанной услуги?
7. По мнению руководства некоторых фирм, обеспечить идентификацию марки для услуги важнее, чем для товара.
   а. Согласны ли вы с этим? Аргументируйте свой ответ.
   б. Приведите примеры присвоения марки услуге. Способствовало ли наименование или символ марки ее маркетингу?
8. Каким образом "Citibank" использовал стратегии распределения услуг для преодоления нехватки филиалов в Японии?
9. Почему проблемы, связанные с оказанием услуг на международных рынках, сложнее проблем оказания услуг на отечественных рынках?
10. Директор по маркетингу крупного культурного учреждения, не сумев убедить высшее руководство использовать более конструктивное ценообразование и стратегии продвижения при организации музыкальных и театральных мероприятий, говорит: "Я склонна думать, что высшее руководство не видит необходимости в маркетинговой ориентации, так как привыкло мыслить категориями рынка продавца. Но положение может измениться, что заставит их внимательнее присмотреться к методам маркетинга".
    а. Какие факторы могут побудить некоммерческие организации к большей маркетинговой ориентации?
    б. Какие факторы заставили руководство некоммерческих фирм сопротивляться использованию методов маркетинга?
11. Маркетинговый менеджер, который после работы в крупном финансовом учреждении возглавил отдел маркетинга в крупной благотворительной организации, сказал: "Моя прежняя должность была синекурой по сравнению с нынешней. Маркетинг здесь не только сложнее, но и меньше поддается контролю".
    а. Почему маркетинг некоммерческих услуг сопряжен с бóльшими трудностями, чем маркетинг коммерческих услуг?
    б. Какие особенности некоммерческих услуг затрудняют формулирование стратегий маркетинга и контроль за их осуществлением?
12. В чем различие стратегии распределения и рекламы, адресованных дарителям и клиентам в сфере некоммерческих услуг?
13. Какова роль личной продажи в маркетинге некоммерческих услуг?

Практикум. Вы руководитель, принимающий решения

1. Предположим, компания страхования жизни разработала новую схему страхования, рассчитанную на работающих женщин и призванную уравнять услуги для них и услуги для мужчин. Компанию беспокоит трудность разъяснения таких неосязаемых достоинств, как надежность, безопасность и спокойствие. К каким стратегиям может прибегнуть компания для разъяснения этих преимуществ?
2. Менеджер авиакомпании, проработавший более 40 лет, рассуждает об изменчивости услуг авиакомпаний:

   "Мне надоело слушать, что услуги более изменчивы, чем товары. Да, у нас были задержки вылетов, мы отказывали в зарезервированных билетах, теряли багаж и были даже случаи проявления грубости со стороны обслуживающего персонала. Но это исключения, а не правило. Обслуживание на авиалиниях сейчас намного лучше, чем тогда, когда я начинал работать. Я считаю, что его качество менее изменчиво, чем некоторых товаров. По моему мнению, качество автомобилей менее однородно, чем качество предоставляемых нами услуг. В целом, я полагаю, наши клиенты признают неизбежность определенной изменчивости услуг и склонны принимать это как должное".

   а. Согласны ли вы с мнением менеджера? Приведите обоснование своего ответа.

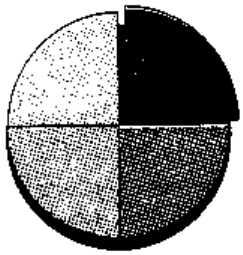
   б. Имеется ли риск, если компания, работающая в сфере услуг, исходит из того, что "клиенты признают неизбежность определенной изменчивости услуг и склонны принимать это как должное"?
3. Региональная авиакомпания установила, что она перегружена в пиковые периоды и имеет значительные избыточные мощности в периоды спада. Она пытается конкурировать с более крупными компаниями, предлагая лучшие услуги и цены. Компания исходит из невозможности хранения транспортных услуг.

   а. Какие стратегии можно использовать с целью регулирования предложения и спроса?

   б. Каким образом такие стратегии помогут компании усилить конкурентные позиции?
4. Рассмотрите деятельность своего колледжа как поставщика некоммерческой услуги.

   а. Эффективна ли его деятельность в области разъяснения своих программ и создания учебной базы для потенциальных студентов?

   б. Какие действия предприняли бы вы для улучшения программы маркетинга своего колледжа?



Глава
14

Распределение товаров и услуг

ВАША ЗАДАЧА В ГЛАВЕ 14

Изучить:

- *причины, в силу которых при распределении товаров и услуг используют посредников;*
- *имеющиеся системы каналов распределения и те из них, которые наиболее подходят для распределения потребительских товаров, товаров производственного назначения и услуг;*
- *основные этапы организации системы распределения и разработки стратегии распределения;*
- *причины возникновения конфликтов в каналах распределения.*

"Avon" – перестройка торговли на дому в 90-е г.

В 1972 г. акции компании "Avon" продавались по высокой цене – 140 долл. за штуку. Год спустя цена упала до 18 долл.[1] Как это могло так быстро произойти с целой империей? Компания растеряла ценнейшую торгово-распределительную сеть. "Avon" первой предложила торговлю на дому, но затем ее сеть распалась. Теперь, два десятилетия спустя, "Avon" дождалась своего часа и снова карабкается вверх.

В пору своего расцвета компания располагала, по мнению многих, идеальной системой сбыта. Ее представители получали не твердо установленный оклад, а 40% комиссионных с каждой продажи, и, не испытывая потребности в оптовых и розничных торговцах, "Avon" добивалась нормы прибыли, которой завидовала вся отрасль. Система, однако, срабатывала лишь в том случае, если представители компании заставали кого-нибудь дома. С возрастанием доли работающих женщин "Avon" стала испытывать трудности двоякого рода: меньше потенциальных покупательниц находились дома и меньше женщин соглашались работать неполное время в качестве агентов фирмы. К середине 70-х гг., по мере того как огромное число женщин перестали быть домашними хозяйками, система продаж на дому стала распадаться[2].

Поначалу руководство "Avon" чувствовало себя слишком уверенно, чтобы придавать этому большое значение. Но к 1980 г. прибыли стали ежегодно снижаться в среднем на 12%[3] и время, для того чтобы вернуть утерянное, оказалось упущенным. Поскольку компания не уделяла большого внимания маркетингу (например, она так и не опросила своих сотрудников с целью получить представление о типичном покупателе), ей была непонятна причина возникновения убытков[4]. В 1983 г. новое руководство компании решило меньше полагаться на продажи на дому.

Чтобы преодолеть тенденцию убыточной деятельности, "Avon" стала лихорадочно изыскивать возможности для диверсификации. Она купила оздоровительные центры, "Tiffany & Co.", фирмы – производители парфюмерии и даже химическую компанию. Но она либо приобрела не те компании, либо уплатила слишком дорого за покупку нужных фирм, и ее долги достигли 1,1 млрд. долл.[5]

Когда компания стала окончательно приходить в упадок, James Preston, тогдашний президент отделения прямых продаж, начал переосмысливать распространенное убеждение о том, что 500 000 продавщиц – это пройденный этап. Возможно, этого числа было недостаточно (в 1982 г., впервые в истории "Avon", число продавщиц сократилось). Возможно, им мешало наличие слишком большого количества менеджеров среднего звена. Но, как понял Preston, они не были "динозаврами". Поэтому он стал еще раз "изобретать колесо", объединив маркетинг и распределение так, как прежнему руководству "Avon" и не снилось.

После того как опрос показал, что главная причина, по которой женщины перестали покупать товары "Avon", – это утрата контактов с продавщицами компании, Preston частично изменил территориальную структуру обслуживания. Вместо того чтобы отводить каждой продавщице два квартала жилых домов, он выделил им этажи огромных административных зданий. Он также предпринял поездку по 32 городам, чтобы выяснить мнение представителей компании, и установил, что современная женщина рассматривает работу в "Avon" как карьеру, а не хобби.

Учитывая эти взгляды торговых представителей, он разрешил им создавать торговые мини-группы и нанимать других представителей, а также получать долю с прибыли. Он также пересмотрел шкалу комиссионных, предусмотрев больший доход лучших работниц, и разослал 500 000 писем женщинам, которые прекратили работу в фирме. Кроме того, Preston решил предлагать парфюмерию более молодым женщинам, склонным тратить больше времени на улучшение своего имиджа, перестав полагаться на традиционный рынок "Avon" – женщин старше 50 лет[6].

В результате подвергавшееся ранее критике отделение прямых продаж снова пережило свой звездный час, увеличив оборот с 95 млн. долл. в 1985 г. до 157 млн. в 1987 г.[7] В 1988 г. Preston был назначен президентом "Avon"[8].

В настоящее время Preston координирует деятельность продавщиц "Avon", организуя продажи по каталогу и телефону. Например, в рамках программы "Avon Select" компания платит своим представителям за каждого клиента. Затем "Avon" направляет этим клиентам каталоги с указанием фамилии представителя. Клиент может позвонить либо в "Avon", либо представителю. В любом случае представитель получает комиссионные, пока покупатель продолжает делать заказы[9].

Следующим этапом станет реклама прямого реагирования, предоставляющая покупателям возможность непосредственно звонить в "Avon". Хотя это можно расценивать как подрыв позиций представителей, Preston полагает, что такая возможность привлечет покупателей, проживающих в районах, в которых компания не представлена, что увеличит продажи. Стратегия Preston увенчалась успехом, ибо он не только оживил продажи на дому, но и расширил возможности распределения путем торговли по телефону. В результате, по его подсчетам продажи, которые в 1990 г. выросли на 2%, подскочат в 1995 г. на 7%.

Preston говорит: "Мы опять взялись за дело, которое знаем"[10].

ВАЖНОСТЬ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

История "Avon" свидетельствует о том, что распределение является решающим элементом стратегии маркетинга компании. Хотя рекламный бюджет "Avon" в 1988 г. составлял 22 млн. долл., в 1990 г. он был сокращен до 4,6 млн., а это доказывает, что решающую роль в резком изменении дел в компании сыграла организация распределения, а не реклама[11].

Значение этого фактора нашло отражение в расходах компании (в среднем они составили около 25% цены товара)[12]. Производители могут продавать товары непосредственно потребителям, но большинство используют посредников – розничных и оптовых торговцев или промышленных агентов, поскольку: 1) посредники непременно доставят нужный потребителю товар в нужный момент и нужное место; 2) они сделают это с меньшими затратами, чем производители. В результате созданная производителем система распределения – либо непосредственно потребителям, либо через посредников – может оказаться самым важным фактором успеха или неудачи товара.

В этой главе и следующих двух главах рассматривается организация системы распределения. В настоящей главе внимание сосредоточено на производителе, цель которого – доставить продукцию потребителям наиболее эффективным образом. Читая эти главы, важно помнить, что стратегии распределения должны быть скоординированы с другими элементами комплекса маркетинга: стратегиями товара, продвижения и ценообразования.

СУЩНОСТЬ СИСТЕМЫ КАНАЛОВ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

Процесс распределения можно сравнить с нефтепроводом или каналом, так как он представляет собой ряд потоков. Как показано на рис. 14.1, информация о потребностях потребителей поступает через посредников к производителям. Затем к потребителям идет обратный поток информации о ценах, характеристиках товаров и их наличии. Существует также поток заказов от посредников к производителям, отражающий потребности потребителей. Товарный поток идет от производителей через посредников к потребителям, а поток платежей – от потребителей к производителю.

Для распределения информации, заказов, товаров и платежей требуется сотрудничество производителей, оптовых и розничных торговцев. Эти три участника могут рассматриваться как **система каналов** (или **распределительная система**), т. е. как группа независимых компаний, состоящих из производителей, оптовых и розничных торговцев, призванная довести нужный набор товаров до потребителей в нужном месте и нужное время. В дальнейшем мы рассмотрим роль посредников и производителей в системе каналов. Но прежде всего важно понять, что собой представляют посредники.

Типы посредников

Существуют три основных типа посредников в системе каналов: розничные торговцы, оптовые торговцы и агенты и брокеры. **Розничные торговцы** отличаются от остальных посредников тем, что занимаются продажей товаров конечным потребителям. Поэтому их услуги используют преимущественно производители потребительских товаров, а

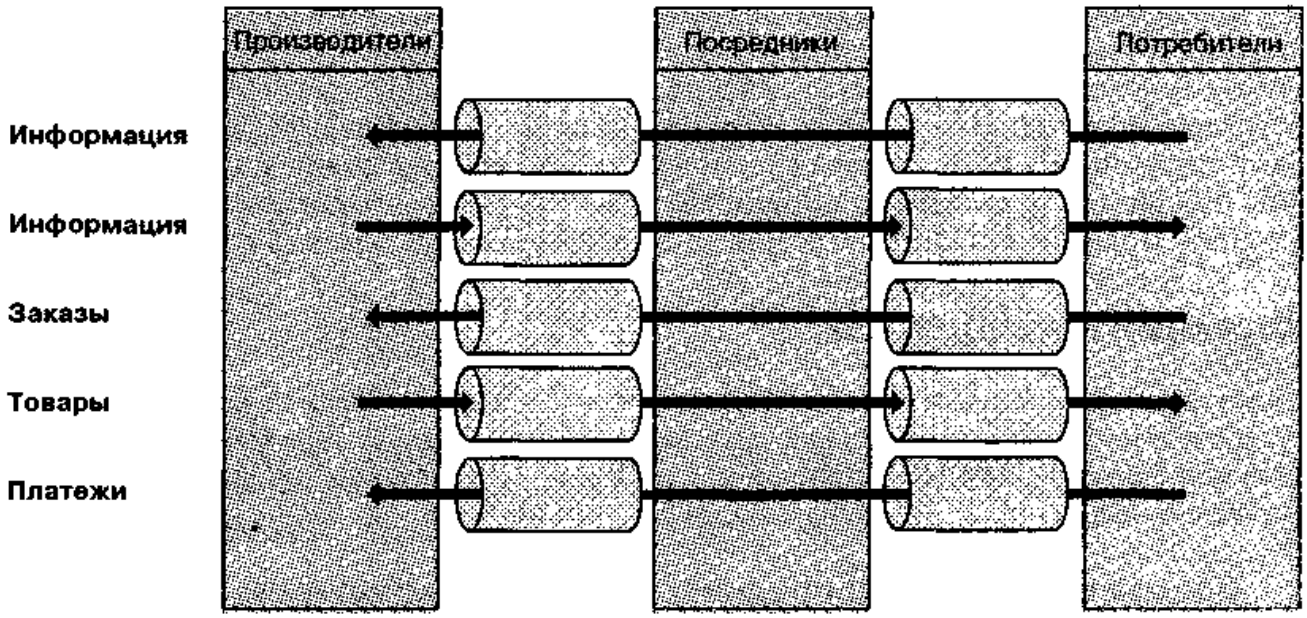


Рис. 14.1. *Потоки в системе каналов распределения*

не товаров производственного назначения. О значении розничной торговли свидетельствует тот факт, что в США насчитывается свыше 2 млн. розничных предприятий, на которые приходится свыше 1 трлн. долл. оборота. К этим предприятиям относятся и крупные универмаги типа "Dayton Hudson", и сети супермаркетов типа "Kroger", и универсальные магазины, такие, как "Sears", и небольшие специализированные и продовольственные магазины.

Оптовые торговцы (их именуют также **дистрибьюторами**, когда они торгуют товарами производственного назначения) покупают и перепродают товары другим оптовикам или розничным торговцам. В отличие от оптовых торговцев потребительских товаров дистрибьюторы иногда продают товар конечному пользователю. Часто они специализируются на определенной группе товаров производственного назначения, располагая торговым персоналом и техническими знаниями для прямых продаж пользователю.

Третья категория посредников – агенты и брокеры – отличаются от других посредников тем, что не приобретают права собственности на товар. Они выполняют важную вспомогательную функцию, сводя покупателей и продавцов и взимая комиссионные за эту услугу.

Агенты в отличие от брокеров являются частью структуры маркетинговой организации производителя. Существуют две разновидности агентов. **Промышленные агенты** продают продукцию компании в определенном географическом районе, обычно на эксклюзивной основе. Они специализируются на определенном товарном ассортименте и могут торговать также продукцией не конкурирующих между собой компаний. К их услугам прибегают производители промышленного оборудования, автопринадлежностей, компьютеров, а иногда и потребительских товаров. **Торговые агенты** выполняют более широкие функции в качестве представителей компании. Торговые агенты вправе устанавливать цены и условия продажи, а иногда даже берут на себя все маркетинговые функции производителя, определяя политику продвижения и распределения продукции. Услугами торговых агентов пользуются небольшие фирмы, которые не могут позволить себе содержать маркетинговый или торговый персонал.

В отличие от агентов **брокеры** лишь сводят вместе покупателей и продавцов и не поддерживают постоянных отношений с продавцом. Они информируют продавцов о возможных покупателях и договариваются об условиях сделки за комиссионные. Услугами брокеров пользуются продавцы, которые не намерены продавать товар или услугу круглый год, а потому не нуждаются в постоянном торговом персонале, в частности, фирмы по продаже недвижимости, страховые компании и производители сезонной продукции. Подробнее об этих посредниках будет рассказано в главах 15 и 16.

Функции посредников

Хотя некоторые производители, например "Avon", продают товар непосредственно потребителям, большинство пользуются услугами розничных и оптовых торговцев, агентов или брокеров, которые приносят пользу как производителям, так и потребителям, повышая эффективность обмена товаров.

Польза от наличия посредников для производителей

Посредники обычно более эффективно, чем производители, выполняют три вида функций: операционные, логистические и обеспечивающие. **Операционные функции** – это закупка товаров и перепродажа их потребителям, а также взятие на себя риска, связанного с хранением товаров в запасе. **Логистические функции** – это комплектация разнообразных товаров, их хранение, представление их покупателям в меньших количествах в ассортименте и доставка в магазины. **Обеспечивающие функции** – это получение информации о состоянии рынка, необходимой производителям, продвижение товаров посредством внутримагазинных выставок или местной рекламы для обеспечения продаж, а иногда предоставление кредита покупателям.

Операционные и логистические функции, выполняемые посредниками, предполагают закупку отдельных товаров, комплектацию запасов в более широком ассортименте, а затем их сортировку для продажи. Предположим, компания "J.C. Penney" *закупает* спортивную обувь и одежду у четырех производителей: "Nike", "Reebok", "Adidas" и "Converse". Таким образом она *комплектует* запасы различных товаров – спортивную обувь, снаряжение для бега трусцой, другую спортивную одежду – и *хранит* их на складе. Затем она доставляет их в магазины, продавцы которых *сортируют* различный товар, распаковывая коробки и выставляя образцы обуви и одежды в торговом зале. В результате покупки, комплектации, хранения и сортировки "Penney" обеспечила широкий ассортимент спортивной обуви и одежды для отдельного потребителя и может *продавать* по одной паре обуви или одному комплекту одежды для бега. Одновременно она также сократила число сделок, необходимых для покупки и продажи продукции изготовителей. При наличии четырех производителей и четырех покупателей требуется восемь сделок купли-продажи (см. верхнюю часть рис. 14.2).

В нижней части рис. 14.2 продемонстрировано, что произошло бы при отсутствии посредника. Каждый производитель вынужден был бы хранить свою продукцию, а затем сортировать ее. Выполнение функции хранения привело бы к существенному увеличению расходов на содержание запасов, а функции сортировки – к увеличению транспортных расходов, поскольку каждый предмет пришлось бы отправлять отдельному покупателю. Далее, при наличии четырех покупателей каждый производитель вынужден был бы заключать четыре сделки вместо одной – с посредником. Общее количество сделок составило бы 16 вместо восьми. Если же, что более вероятно, вместо четырех

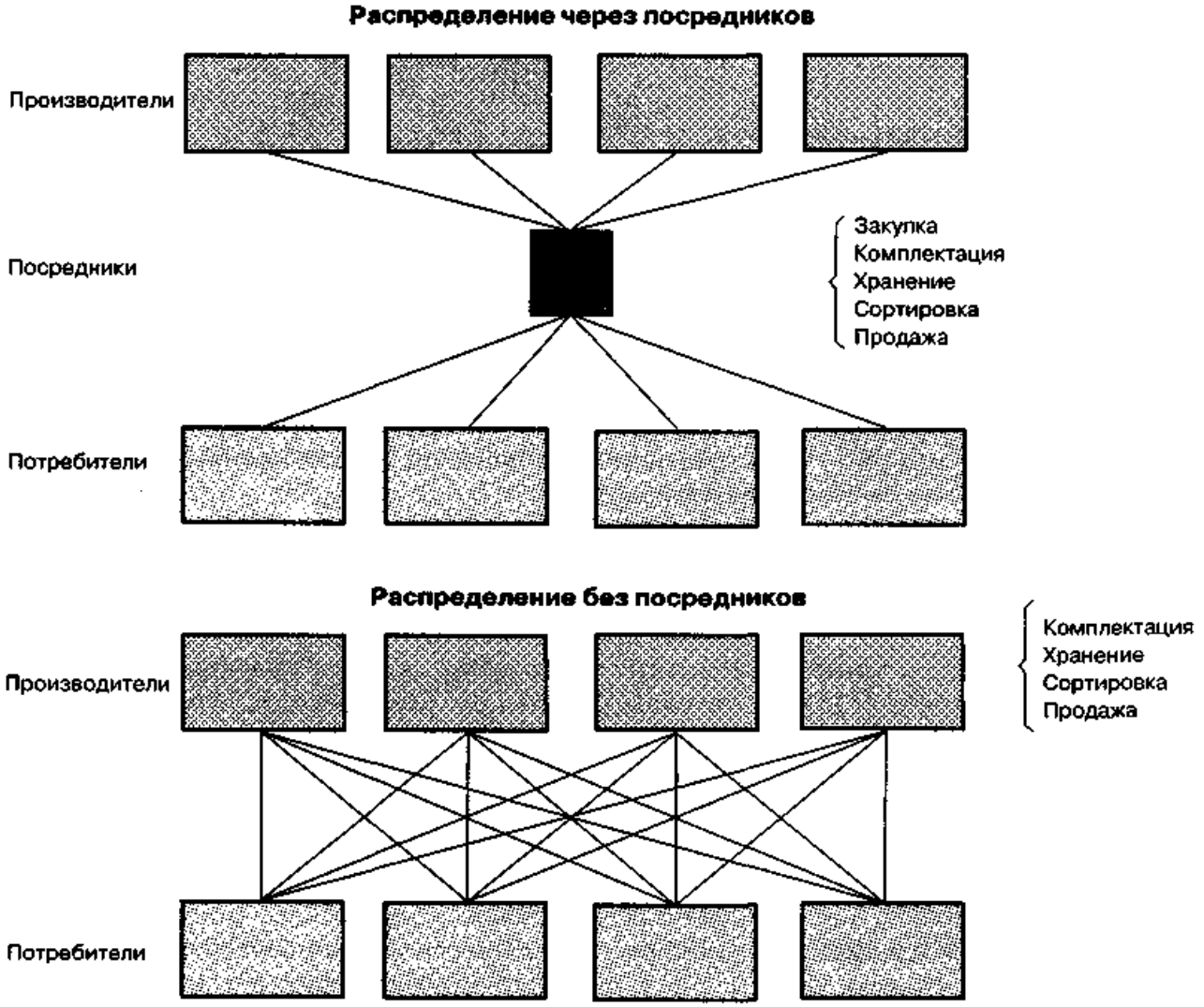


Рис. 14.2. *Благодаря посредникам обмен становится более эффективным*

покупателей их было 1000, каждый производитель вынужден был бы выполнить 1000 заказов вместо одной отгрузки "Penney". Общее количество операций купли-продажи у четырех производителей составило бы 4000, а не четыре, как при сотрудничестве с посредником, функции которого выполняет компания "Penney".

Польза от посредников для потребителей

Потребителям также выгодно наличие посредников. Каналы распределения обеспечивают потребителям ряд видов полезности. **Полезность обладания** означает предоставление потребителям нужного ассортимента товаров. Фирма "Benetton" – итальянский производитель одежды – полагается на своих розничных торговцев при выяснении предпочтений потребителей, что позволяет компании выпускать нужную продукцию. **Временна́я полезность** означает возможность получить товар в то время, когда он нужен. Решающим элементом успеха Benetton" является быстрота, с которой информация о цветовых предпочтениях поступает на фабрики, и быстрота, с которой свитеры разной расцветки поступают в магазины. **Пространственная полезность** означает нали-

чие товара в удобном месте. "Benetton" обеспечивает эту полезность, торгуя в 750 магазинах всех 50 штатов.

Функции производителей

Производители наряду с посредниками также играют существенную роль в системе каналов распределения. В ряде случаев это означает продажу непосредственно потребителям и выполнение операционных, логистических и обеспечивающих функций, необходимых при распределении товаров и услуг. Такой прямой маркетинг более характерен для товаров производственного, а не потребительского назначения, так как на промышленных рынках обычно меньше покупателей, поэтому снижается и необходимость в посредниках для сокращения числа сделок. Кроме того, в связи с высокой стоимостью и большими объемами многих товаров производственного назначения их дешевле продавать непосредственно, чем через посредников.

Но даже когда производители не распределяют свою продукцию непосредственно, они часто играют важную роль в координации канала распределения и управлении им. Любой системе распределения нужен **лидер канала**, отвечающий за координацию потоков информации, отгрузок продукции и платежей в системе. Эту роль обычно берет на себя самая мощная организация в системе распределения – как правило, производитель товара (хотя лидером иногда является крупная розничная фирма типа "Sears" или оптовая компания типа "McKesson"). Производитель нередко оказывает посредникам управленческое и финансовое содействие. Так, автомобильные компании часто финансируют дилеров, открывающих новые пункты продажи, и предоставляют кредит для обеспечения запаса автомобилей. Производители могут также оказывать содействие дилерам в организации управления предприятиями и даже возмещать им часть расходов на местную рекламу.

"Benetton" является лидером канала распределения. Компания обеспечила всемирную известность свитерам, которые она выпускает и продает через торговую империю, насчитывающую 5000 магазинов в 70 странах, связанных с ней привилегированными ("франшизными") контрактами. "Benetton" создала глобальную сеть, позаимствовав у японцев, на первый взгляд, простой деловой принцип. Речь идет о принципе **Kanban** (известном также как "точно вовремя"), согласно которому компания должна производить и доставлять только то, что необходимо потребителям, и только тогда, когда это им нужно[13]. Согласно принципу Kanban, "Benetton" может отгружать товары непосредственно магазинам, которые их заказали. Ей не надо хранить большие запасы продукции, так как заранее заказана определенная ее партия. Отпадает и необходимость хранить большие запасы в магазинах. При поступлении в магазины свитеров они сразу попадают в торговый зал и быстро раскупаются.

Для контроля распределительной сети "Benetton" использовала услуги независимых агентов, привлекавших розничных торговцев, согласных торговать только товарами "Benetton", придерживаться наценки в 80% и оплачивать счета в пределах 90 дней. Эти условия оказались приемлемыми для такого большого количества магазинов, что "Benetton" удалось создать весьма прибыльную глобальную торгово-распределительную сеть, позволившую свести к минимуму запасы и складские расходы.

Количество магазинов "Benetton" плюс система "точно вовремя" обеспечивают наличие нужных изделий в нужном месте и в нужное время, а потребителям – полезность владения, времени и места. Преимущества в конкуренции позволили компании получать прибыли, на 30% превышающие средние прибыли в швейной промышленности

США[14]. "Benetton", как и "Avon", достигла таких результатов благодаря наличию системы распределения, подкрепленной рекламой.

ВЫБОР СИСТЕМ И СТРАТЕГИЙ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

Важное маркетинговое решение, обычно принимаемое производителем, связано с выбором каналов распределения продукции компании. На рис. 14.3 представлены этапы процесса принятия решения, которые рассмотрены в последующих разделах главы.

Первый этап – рассмотрение маркетинговой организацией альтернативных форм распределения и одновременно оценка обстановки. Компания может затем сформулировать цели, определить каналы, которые будут использованы, договориться о сотрудничестве с участниками канала и разработать стратегии распределения для должного охвата рынка. Заключительный этап – оценка системы каналов распределения и рассмотрение возможностей ее усовершенствования.

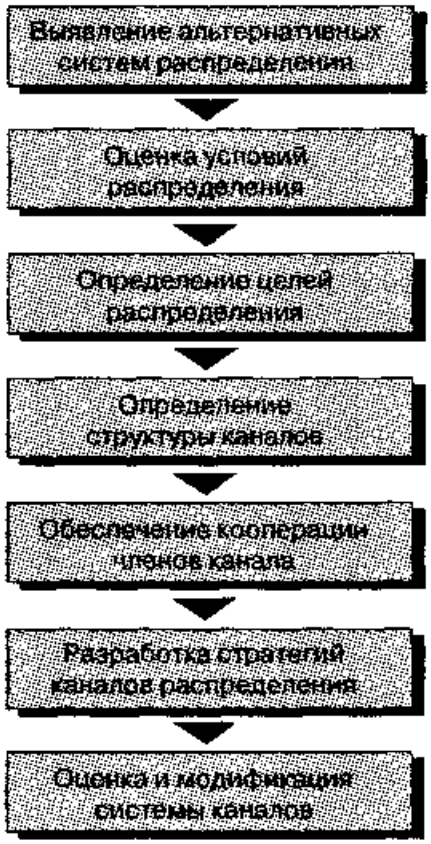


Рис. 14.3. *Процесс выбора системы и стратегий распределения*

Выявление альтернативных систем распределения

Системы распределения будут различными для потребительских товаров, товаров промышленного назначения и услуг.

Системы распределения потребительских товаров

На рис. 14.4 представлены наиболее распространенные каналы распределения потребительских товаров.

ПРЯМОЙ МАРКЕТИНГ, НАПРАВЛЕННЫЙ НА ПОТРЕБИТЕЛЕЙ. Некоторые фирмы, выпускающие потребительские товары, используют **систему прямых каналов маркетинга**, продавая товары непосредственно потребителям и избегая услуг посредников. При этом применяют четыре метода: продажа на дому, через принадлежащие производителю магазины, по телефону и каталогам.

Крупнейшими фирмами, осуществляющими *продажу на дому*, безусловно, являются "Amway", торгующая мылом и сопутствующими товара и имеющая 750 000 торговых представителей, и "Avon", насчитывающая более 500 000 представителей и торгующая всем – от косметики до женского белья. Этой формы продажи придерживаются также компании "Mary Kay Cosmetics", "Fuller Brush", "Electrolux", продающая пылесосы, и "Shaklee", выпускающая продукты питания. Фирма "Tupperware" продает посуду непосредственно потребителям с помощью торговых представителей, организующих вечеринки "Tupperware".

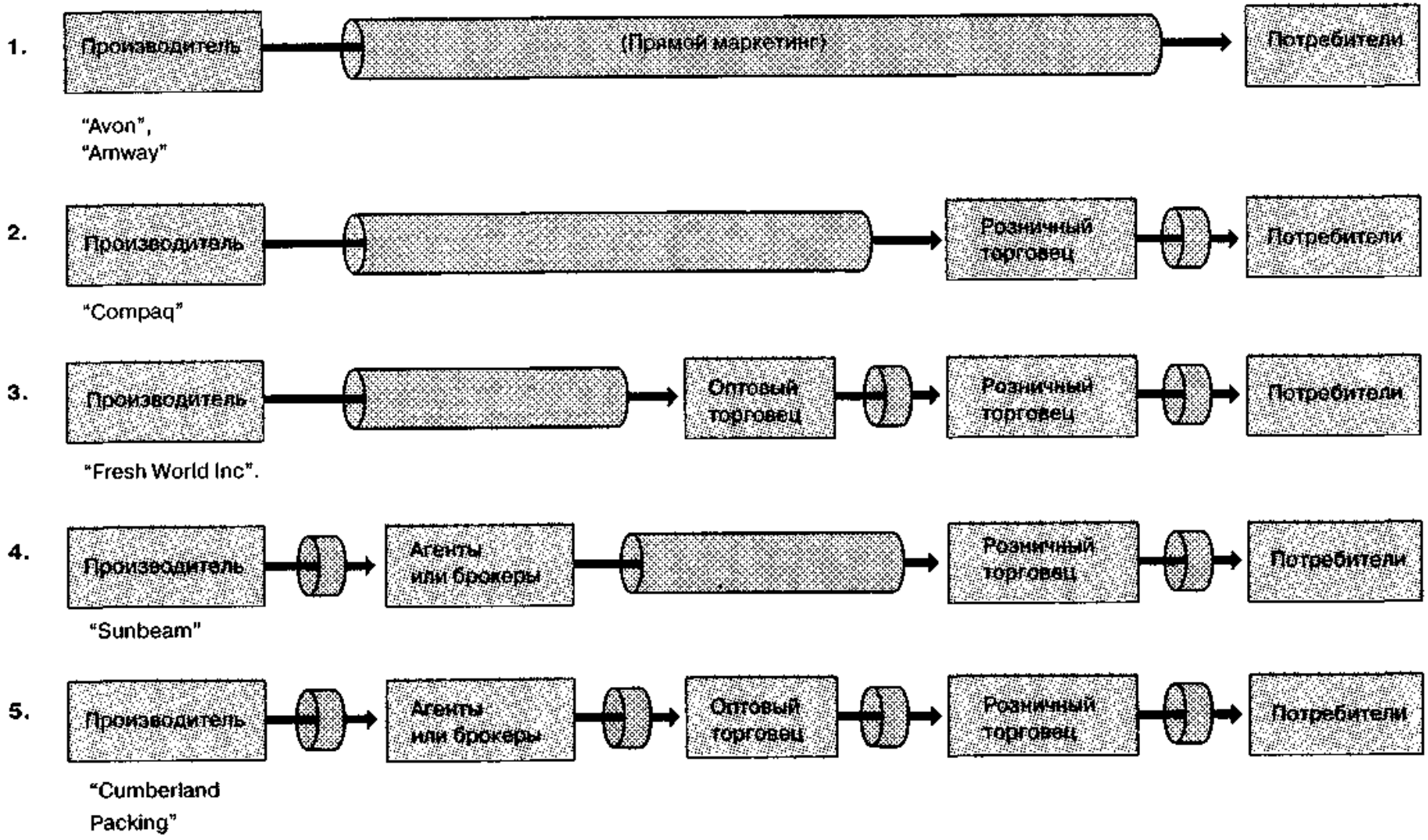


Рис. 14.4. *Основные каналы распределения потребительских товаров*

Некоторые производители имеют *собственные розничные магазины* для продажи своих товаров непосредственно потребителям. Таким образом они избегают затрат, связанных с использованием услуг оптовых и независимых розничных торговцев, и получают основную долю прибыли от каждой продажи. Но такая стратегия возможна лишь в том случае, если производитель способен выполнять функции оптового и розничного торговца более экономичным образом. Bill Hayden, бывший инженер компании "Texas Instruments", приступил к созданию "CompuAdd", продавая дешевые компьютеры прямо с автомобиля "Chevette". В дальнейшем он начал рассылать каталоги и настолько преуспел, что построил свыше 150 магазинов. Hayden, который уже рассматривает свою сеть магазинов, торгующих по низким ценам, как всемирный компьютерный аналог "Wal-Mart", пришел к выводу, что его сильной стороной является продажа непосредственно потребителям, избегая посредников[15].

Третий метод прямого маркетинга связан с *продажами по телефону*. "Dell Computer" в отличие от "CompuAdd" продает свои дешевые компьютеры непосредственно потребителям, используя услуги розничных магазинов. Покупатели могут заказать компьютеры "Dell" только непосредственно в компании, или по телефону, воспользовавшись одной из бесплатных линий, или по почте. Покупатели должны точно указать модель, которую они хотели бы купить, – от типа дисплея до дисководов, так как компьютер будет скомплектован в течение трех-четырех дней с учетом спецификаций. Предложение низких цен компанией "Dell" стало возможным благодаря исключению обычной наценки магазина в размере 22%[16]. "Dell" ориентируется на "знатоков компьютеров", которым известна политика прямых продаж компании и точная конфигурация их персонального компьютера.

Четвертый способ прямого маркетинга потребителем связан с *продажей по рассылающимся каталогам*. "CompuAdd" использует их для расширения прямых продаж, "Avon" – для поддержки системы торговли на дому, а другие компании прибегают к ним как к основной форме торговли, – в частности, "L.L. Bean", "Fingerhut", "Horchow" и "Fraenkel's Shop America". Компания "Fraenkel's", имеющая солидный бизнес в Америке, рассчитывает привлечь еще 500 000 покупателей, поместив каталоги в 400 магазинах "7-Eleven" в Японии. Уплатив членский взнос в 7,7 долл., потребители имеют возможность заказать все – от компакт-дисков до духов "Chanel No. 5" со скидкой до 50%[17]. Японские путешественники отмечают более низкие цены за рубежом из-за высокой стоимости японской иены. Система каталогов "7-Eleven" – это средство предложить японским потребителям более низкие цены и в самой Японии.

ПРОИЗВОДИТЕЛЬ – МАГАЗИН. Большинство производителей не продают свою продукцию непосредственно потребителям, а пользуются услугами посредников. Один из методов (вторая система каналов на рис. 14.4) – это продажа непосредственно розничным предприятиям, минуя оптовые фирмы. Крупные промышленные компании, имеющие собственный торговый персонал, продают товары непосредственно таким известным розничным фирмам, как "Kroger", "Sears", "K Mart" и "Dayton Hudson". Фирмам-производителям продажа розничным торговцам может принести экономию, потому что розничные торговцы закупают большие количества товаров и, как уже говорилось, могут иногда осуществлять функции оптовика более экономичным образом.

Использование системы каналов "производитель – магазин" помогло "Compaq" добиться преимущества на рынке персональных компьютеров в результате предоставления магазинам скидки с цены в 36%, что на 10% выше средней скидки в отрасли. Эта система также реагирует на запросы магазинов, расширяя ассортимент и корректируя уровень запасов на основе обратной связи от магазинов. В результате "Compaq" доби-

лась признания со стороны магазинов и стала единственной компанией, помимо IBM и "Apple", которой отводятся значительные площади в торговых залах магазинов, торгующих компьютерами[18].

Крупная розничная фирма "Sears", являясь лидером канала, иногда в обход оптовиков закупает товар непосредственно у производителей, как она сделала, начав предлагать персональные компьютеры PS/1 фирмы IBM и сформировав таким образом канал "производитель – розничная фирма". У розничных компаний есть несколько причин обходить оптиков. Подобно производителям розничные компании могут выполнять обеспечивающие, операционные и логистические функции с меньшими затратами, чем оптовики. Кроме того, прямые контакты с производителями позволяют крупным розничным компаниям осуществлять лучший контроль над закупаемым ими ассортиментом товаров. Имеется возможность также ускорить поставку, что особенно важно применительно к скоропортящимся товарам.

ПРОИЗВОДИТЕЛЬ – ОПТОВИК – РОЗНИЧНЫЙ ТОРГОВЕЦ. Как показано на рис. 14.4 (третья система каналов), некоторые производители используют в качестве посредников оптовые фирмы, потому что либо они слишком мелкие, чтобы продавать напрямую в розницу, либо розничные предприятия слишком мелкие, чтобы закупка непосредственно у производителей была экономичной. Большинство таких крупных производителей потребительских товаров, как "Kraft General Foods" или "Procter & Gamble", используют оптовые фирмы для последующей продажи небольшим магазинам, хотя могут самостоятельно непосредственно продавать товар крупным розничным компаниям.

Оптовые фирмы часто возникают в новых отраслях деятельности, где удачно функционируют, накапливая продукцию различных производителей, причем более экономно, чем розничные торговцы. Например, к услугам оптовиков стали прибегать магазины, торгующие программным обеспечением для компьютеров, ибо оптовики могут лучше отслеживать весь ассортимент, предлагаемый разработчиками программ. Лишь немногие владельцы магазинов располагают для этого временем и знаниями[19]. Оптовые фирмы оказывают также ценные услуги производителям новых товаров, как это произошло, когда "FreshWorld Inc." решила предложить супермаркетам специально выращенные морковь и сельдерей под маркой "VegiSnax". Руководство компании обратилось к "Sunkist Growers" из Флориды – крупнейшей в стране оптовой фирме по торговле цитрусовыми – с просьбой доставить продукцию компании в супермаркеты[20].

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ АГЕНТОВ И БРОКЕРОВ. Последние две системы каналов на рис. 14.4 связаны с использованием агентов или брокеров для продажи непосредственно розничным торговцам или оптовикам, которые затем уже имеют дело с магазинами. Первый вариант избрало отделение предметов личной гигиены "Sunbeam" – оно слишком мало́, чтобы содержать торговый персонал для продажи предметов ухода, поэтому прибегло к помощи 21 промышленного агента для посещения магазинов, координации внутримагазинного показа и представления продукции на профессиональном уровне (четвертая система каналов на рис. 14.4). "Cumberland Packing" – производитель искусственного подслащивающего вещества "Sweet'n Low" – использует сеть торговых агентов по всей стране для продаж товара оптовым фирмам (пятая система на рис. 14.4). Продажи "Sweet'n Low", малоизвестного заменителя сахара, принесшего в 1965 г. оборот менее 3 млн. долл., возросли в десять раз благодаря деятельности торговых агентов, побуждающих оптовые фирмы иметь товар в запасе и продвигать его[21].

Производители прибегают также к услугам брокеров. Компания "Fuji" всегда использовала услуги агентов для продажи гибких компьютерных дисков магазинам, торгующим конторскими товарами. Когда персональные компьютеры получили распро-

странение как предмет домашнего обихода, "Fuji" решила продавать их через супермаркеты как упакованный товар. У компании не было персонала для продаж супермаркетам, поэтому она договорилась с 10 группами брокеров о продаже упакованных дисков на комиссионных началах таким сетям магазинов, как "Kroger" и "Shopko". Брокеры преподнесли неожиданный сюрприз, начав также заниматься продажей фотопленки и аудиопленки "Fuji" и обеспечивая компании таким образом широкую торговую поддержку[22].

Международные компании часто прибегают к услугам брокеров и агентов для поддержки маркетинговой деятельности за рубежом. Эти посредники приобретают особую ценность, когда у компании отсутствуют ноу-хау и мощности для работы на зарубежных рынках. Агенты и брокеры могут оказать необходимую квалифицированную помощь в таких ситуациях.

Система распределения товаров производственного назначения

Товары производственного назначения требуют иных систем распределения, чем потребительские товары. На рис. 14.5 представлены четыре наиболее распространенных канала распределения продукции производственного назначения: прямой маркетинг и три различные системы с использованием агентов и (или) дистрибьюторов в качестве посредников.

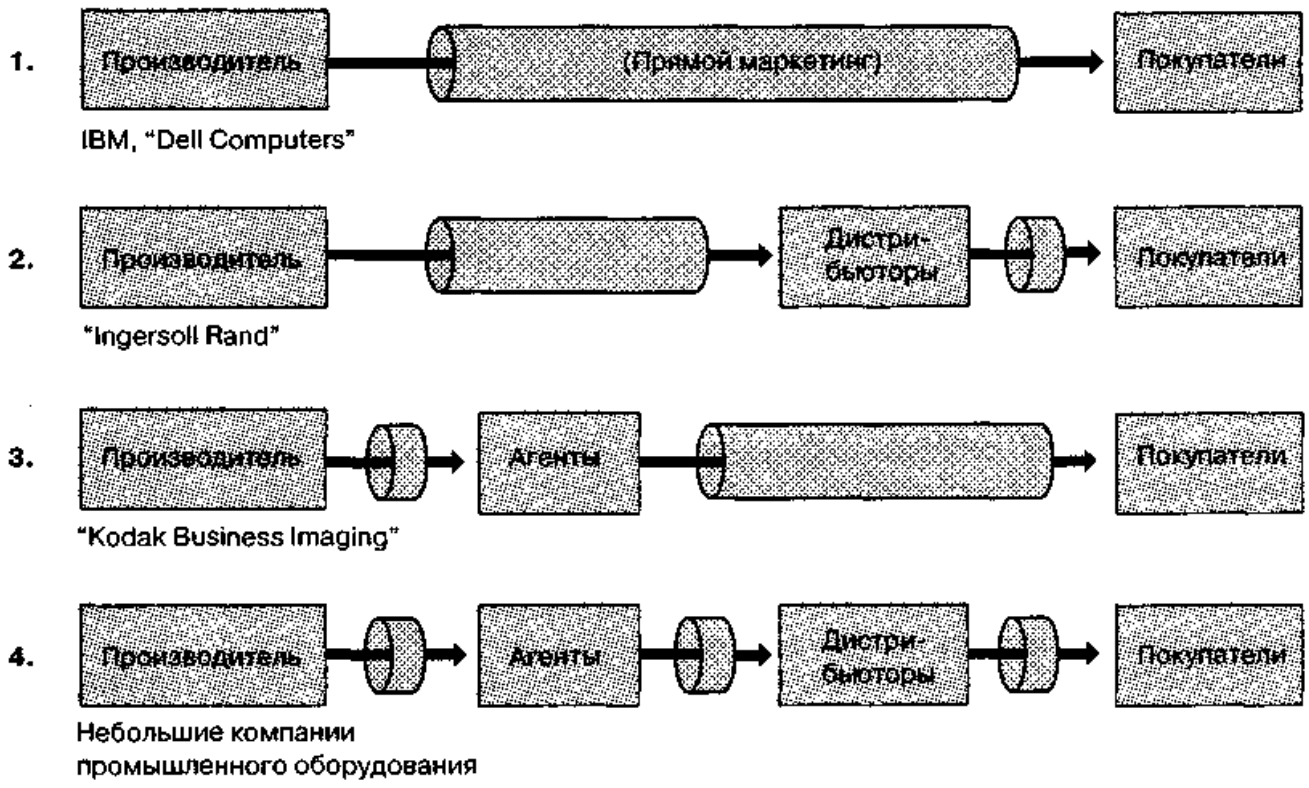


Рис. 14.5. *Каналы распределения товаров производственного назначения*

ПРЯМОЙ МАРКЕТИНГ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПОКУПАТЕЛЯМ. Прямой маркетинг товаров производственного назначения получил большее распространение, чем потребительских товаров, по ряду причин. Во-первых, у многих промышленных продавцов имеется лишь несколько покупателей, что делает прямые связи более экономичными. Во-вторых, промышленные покупатели предпочитают иметь дело непосредственно с производителями, учитывая высокую цену и технологическую сложность многих товаров. В этом случае они могут рассчитывать на квалификацию торгового персонала производителя больше, чем на квалификацию посредника. Один из изготовителей оборудования для автоматизации производства резюмировал проблемы распределения товаров через посредников таким образом: "Вы производите много отличного оборудования, имеется много отраслей, где его можно применить, но почти отсутствуют посредники, которые понимают, как использовать оборудование в каждом конкретном случае"[23].

Изготовители продукции производственного назначения применяют три метода продажи непосредственно покупателям, используя: услуги собственного торгового персонала, телемаркетинг и каталоги. IBM продает значительную часть больших ЭВМ и около 20% персональных компьютеров крупным покупателям с помощью торгового персонала. Другие большие компании, например "Hewlett-Packard", GTE и "National Cash Register", также продают продукцию непосредственно крупным покупателям.

В связи с высокими расходами, необходимыми для посещения торговыми представителями покупателей, небольшим фирмам невыгодно содержать такой персонал, поэтому некоторые компании начинают прибегать к **телемаркетингу**, т. е. к контактам с покупателями по телефону. Телемаркетинг использует "Wide Area Telephone Services" для контактов с клиентами по всей стране. Компания "Michael Dell" за шесть лет превратила "Dell Computer" из второстепенного товара для колледжей в товар, приносящий доход в 400 млн. долл., используя услуги 175 сотрудников, информирующих по телефону потенциальных корпоративных клиентов о разновидностях дешевых, укомплектованных по заказу персональных компьютеров. "Dell" подчеркивала тот факт, что она может отгружать укомплектованные по заказу компьютеры в любое место в течение семи дней, и гарантировала покупателям круглосуточное обслуживание[24]. Крупные компании также считают посещения своими сотрудниками мелких покупателей слишком дорогостоящей процедурой и используют для контактов с ними телемаркетинг. Такие компании, как IBM, "Hewlett-Packard" и AT & T, в рекламе, адресованной промышленным фирмам, приводят бесплатные номера телефонов, призывая небольшие компании воспользоваться ими.

Телемаркетинг – это наиболее экономичный способ продажи товаров небольшим компаниям, но не единственный. Многие компании дополняют его рассылкой каталогов с описанием своей продукции. "Dell" ежемесячно рассылает 10 000 каталогов и собирает заказы, помещая бланки заказов в таких журналах, как "PC World". Сочетая телемаркетинг и рассылку каталогов, "Dell" превратилась в крупнейшую в США фирму, принимающую заказы на компьютеры по почте[25].

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПОСРЕДНИКОВ ПРИ РАСПРЕДЕЛЕНИИ ПРОДУКЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО НАЗНАЧЕНИЯ. Три дополнительных канала для товаров производственного назначения – продажа через дистрибьюторов (или оптовиков) и (или) агентов – сопряжены с определенным риском, так как производители утрачивают в этом случае прямой контроль над продажами. Часто достигается больший эффект, когда торговый представитель компании договаривается непосредственно с покупателем о спецификации товара, его установке и обслуживании. Агенты и дистрибьюторы способны

обычно привлечь больше мелких покупателей, и их услуги необходимы, если компания еще не имеет прочных позиций на рынке. Такого рода посредников часто приглашают при распределении более дешевых товаров и продукции, закупаемой в небольших количествах, ибо в этом случае посредники могут обеспечить экономию, собирая небольшие заказы многих покупателей.

Компания "Ingersoll-Rand" начала использовать услуги дистрибьюторов (вторая система на рис. 14.5) при продаже пневматического инструмента, так как спрос на него увеличился. До середины 70-х гг. компания продавала товар непосредственно крупным пользователям в строительной отрасли. В конце 70-х гг. возник спрос на пневматический инструмент со стороны более мелких покупателей, и дистрибьюторы были способны лучше обслужить более широкий местный рынок.

Отделение "Business Imaging Systems" (BIS) компании "Kodak", которое изготавливает сложное оборудование для обработки фотопленки, привлекает агентов для контактов с покупателями (третья система на рис. 14.5), полагая, что профессиональные продавцы проявляют больше творчества и более внимательны к продукции компании. BIS предоставила своим агентам возможность развернуть деятельность на значительной территории страны, рассматривая их как подразделения маркетинга компании; это также позволило компании добиться экономии благодаря сокращению собственного торгового персонала[26].

Еще один канал распределения с использованием посредников – это привлечение агентов для продажи дистрибьюторам (четвертая система на рис. 14.5). Такой канал наиболее эффективен, если компания продает новую продукцию и испытывает трудности в установлении контактов с дистрибьюторами. Агенты имеют опыт работы с товарами производственного назначения и могут способствовать признанию новых товаров дистрибьюторами. Эти каналы обычно используют небольшие производители промышленного оборудования, которые склонны делегировать ответственность за маркетинг их ассортимента торговым агентам в расчете расширить распределение с помощью дистрибьюторов.

Системы распределения услуг

Как говорилось в главе 13, распределение услуг отличается от распределения товаров, поскольку большинство услуг предоставляется покупателям в момент потребления этих услуг. На рис. 14.6 представлены три системы каналов распределения услуг. Первая – прямое предоставление услуг – получила наибольшее распространение. Примерами могут быть услуги специалистов, личные услуги, услуги учреждений здравоохранения, авиакомпаний, гостиниц и культурных учреждений непосредственно потребителям.

В ряде случаев такие услуги продают через агентов и брокеров (вторая система на рис. 14.6). Заказать билет или место в гостинице можно через туристические агентства, а покупатели домов часто прибегают к услугам брокеров по продаже недвижимости. Потребители обычно обращаются к агентам и брокерам, если не могут самостоятельно определить желательную услугу. Туристическое агентство способно предложить вариант проведения отпуска, а брокер – нужный дом, которые в наибольшей степени удовлетворят запросы потребителя.

Когда услуги связаны с товаром, розничный торговец обычно обязан представить услугу (третья система на рис. 14.6). Так, производители автомобилей и бытовых приборов требуют от магазина ремонта и обслуживания своих изделий.

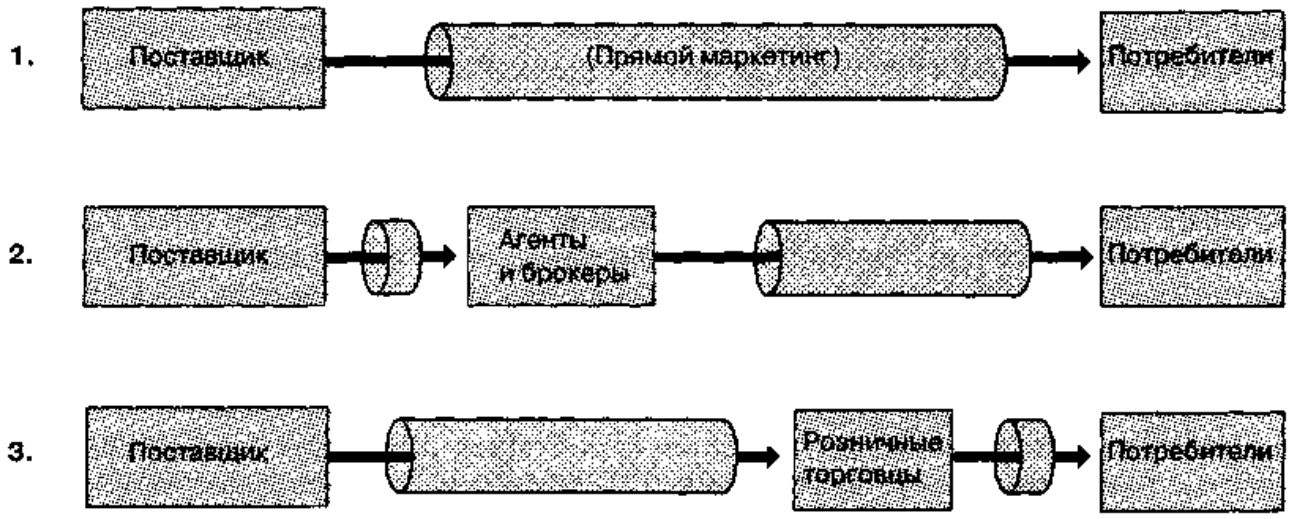


Рис. 14.6. *Каналы распределения услуг*

Смешанные системы распределения

Многие компании используют несколько систем распределения. Это называют **смешанной системой распределения**. Такие системы необходимы, так как крупные покупатели часто предпочитают прямые торговые контакты, в то время как непосредственная продажа мелким покупателям может быть неэкономичной. Поэтому производители нередко продают товар непосредственно крупным розничным фирмам, но при продаже небольшим магазинам используют услуги оптовых фирм и агентов или брокеров.

На протяжении 70 лет IBM продавала свою продукцию организациям через свой торговый персонал, состоящий из 5000 человек. Когда рынок персональных компьютеров значительно расширился за счет более мелких компаний и домашних хозяйств, компания начала продавать товар через магазины, а также использовать каталоги, заказы по телефону и рассылку по почте с целью охватить мелких потребителей.

Проблема при использовании смешанных систем состоит в том, что один элемент канала может противостоять другому элементу, что создает угрозу конкуренции между ними. Так, GM, "Ford" и "Chrysler" продают бóльшую часть автомобилей через независимых дилеров, но в ряде крупных городов – непосредственно через принадлежащие компании дилерские пункты. Компании создают собственные магазины, потому что независимым дилерам слишком дорого обходится работа на этих рынках. Проблема в том, что такие магазины компании конкурируют с магазинами независимых дилеров. Однако опасность использования смешанной системы распределения не останавливает многих менеджеров. В ходе одного из опросов 53% старших менеджеров сообщили о намерении применять смешанные системы в 1992 г.; в 1987 г. эта доля составляла 33%[27]. Возрастающая популярность смешанных систем объясняется потребностью производителей охватить как мелких, так и крупных покупателей для обеспечения требуемого объема продаж.

К смешанным системам распределения прибегают не только фирмы-производители, но и розничные торговцы. Компания "Staples", торгующая конторскими принадлежностями, установив, что ее магазины недостаточно эффективно контактируют с круп-

ными фирмами, стала принимать заказы по телефону, а затем приступила к рассылке корреспонденции и каталогов с целью заинтересовать крупных клиентов. Кроме того, она рассматривает возможность использовать собственный торговый персонал для непосредственных контактов с такими клиентами[28].

Вертикально интегрированные системы распределения

Для того чтобы процесс распределения был эффективным и прибыльным, система распределения должна координироваться одной организацией (лидером канала) независимо от выбранного варианта. Это предполагает формирование **вертикально интегрированной системы каналов**, т. е. системы, в рамках которой компании различных уровней – производители, оптовые и розничные торговцы – сообща осуществляют распределение товаров.

На рис. 14.7 проиллюстрированы три способа вертикальной интеграции системы распределения: собственность компании, контракты с посредниками, руководство каналом, осуществляемое его лидером. Выявляя альтернативные системы распределения (этап 1 на рис. 14.3), производитель должен определить, какая из названных трех систем наиболее полно обеспечивает достижение целей вертикальной интеграции.

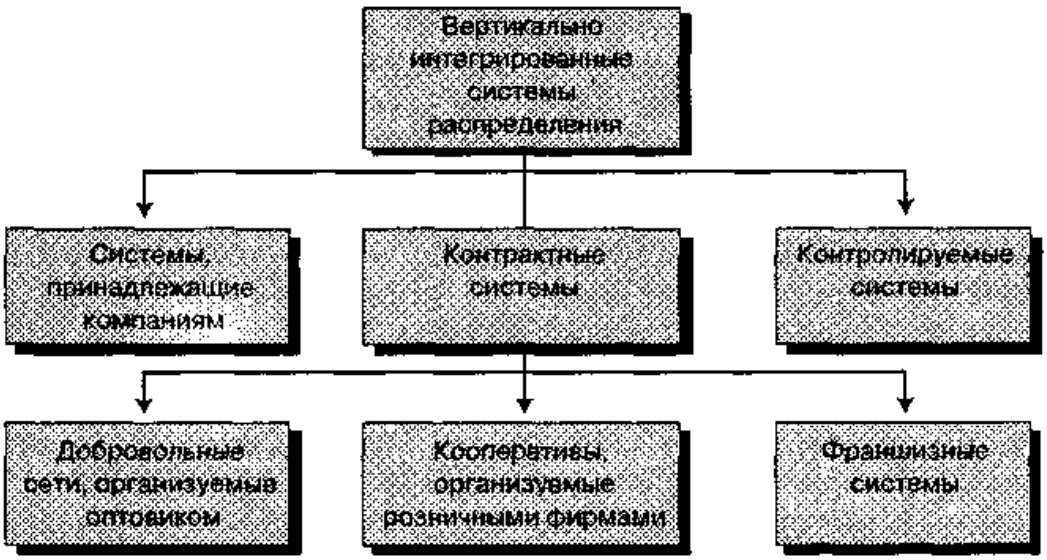


Рис. 14.7. *Вертикально интегрированные системы распределения*

СИСТЕМЫ, ПРИНАДЛЕЖАЩИЕ КОМПАНИЯМ. Самый прямой путь к интеграции – непосредственное владение каналом. Производителю, владеющему системой распределения, обычно принадлежат розничные магазины в этой системе. Так, компании "Matsushita", выпускающей изделия "Panasonic", принадлежат в Японии 27 000 магазинов, на которые приходится 60% ее продаж[29]. "Tandy" стала крупнейшим производителем бытовой электроники в США, так как ей принадлежит эксклюзивный дистрибьютор "Radio Shack"[30]. Владея каналом, производитель может самым эффективным образом контролировать продажу своих товаров и координировать работу розничной сети. Собственность производителя на розничную сеть именуют **интеграцией вперед**, так как компания приобретает звено, находящееся ближе к потребителю в цепи распределения.

Посредники также могут выступать лидерами канала с целью его интеграции и контроля над ним. Если розничный или оптовый торговец владеет системой распределения, ему часто принадлежат и производственные мощности. Например, оптовая фирма "McKesson" производит часть продаваемых ею продуктов питания и лекарственных средств. Розничная компания "Sears Roebuck" получает 50% товаров от предприятий-изготовителей, которые ей принадлежат полностью или частично. Такая форма собственности, позволяющая оптовым и розничным фирмам контролировать источники снабжения, именуется **интеграцией назад**, ибо посредники приобретают звенья, которые в цепи распределения дальше отстоят от потребителя.

КОНТРАКТНЫЕ СИСТЕМЫ. Другой метод интеграции функций распределения – контрактные системы. В этом случае независимые производители или посредники заключают контракт с другими посредниками с целью координации функций распределения для более успешного совместного их выполнения. Около 40% розничных продаж осуществляется с использованием трех видов контрактных систем: добровольные сети, организуемые оптовиком; кооперативы, организуемые розничной фирмой; франшизы.

Добровольные сети, организуемые оптовиком, – это группы независимых розничных магазинов, сформированные оптовой фирмой с целью добиться экономии, возможной при закупке крупных партий товаров. В этом случае оптовик в состоянии поставлять товары и оказывать услуги магазинам на более выгодных условиях. К примеру, "McKesson" сформировала добровольную сеть "Valu Rite" с целью помочь независимым аптекам получать товары на тех же условиях, что и крупные розничные сети. "Valu Rite" повышает конкурентоспособность независимых магазинов, помогая им в закупках, маркетинге и рекламе товаров. Члены сети пользуются преимуществами звеньев крупной системы, сохраняя в то же время местную ориентацию[31].

Кооперативы, организуемые розничной фирмой, – это группы независимых магазинов, которые сообща создают оптовое закупочное звено. Магазины производят закупки через этот кооператив и сотрудничают в области рекламы и установления цен. Кооперативы успешно конкурируют с крупными сетями магазинов, например кооператив "Ace Hardware" служит оптовым центром для 5200 независимых хозяйственных магазинов. Его 14 центров обеспечения магазинов от Вашингтона до Флориды устанавливают стратегии в области ценообразования, хранения запасов и планирования магазинов, а также оказывают рекламную поддержку магазинам – членам центра. На содержание кооператива магазины уплачивают до 10% сверх себестоимости большинства товаров "Ace"[32].

При использовании **франшизных систем** материнская компания (обычно промышленная) предоставляет участнику канала (обычно это магазин, иногда именуемый **дилером**) право продавать продукцию компании под названием компании и обычно при условии, что получатель франшизы будет единственным представителем компании в определенном районе. Материнская компания может помочь в создании магазина, его рекламе и обучении его персонала; она обычно определяет жесткие правила планировки и организации работы магазина. Франшизные системы – это наиболее важная форма контрактных соглашений. На основе этой системы работает почти четверть всех розничных предприятий США, на которые приходится около трети розничного товарооборота страны[33].

Большинство производителей гарантируют магазинам франшизу на определенных условиях. Например, бензозаправочные станции должны установить твердый рабочий день и обеспечить в ассортименте продукцию компании. Такие компании безалкогольных напитков, как "PepsiCo" и "Coca-Cola", требуют от заводов розлива, чтобы они закупали концентрат, а затем рекламировали напитки и продавали их магазинам.

Производители используют эту форму контрактов для расширения заграничных операций. "Adidas" организует сеть франшизных магазинов в Восточной Европе для продажи спортивной обуви и одежды. В 1990 г. она предложила франшизу 35 магазинам спортивных товаров в Венгрии и, очевидно, расширит деятельность в других странах Восточной Европы[34]. Трудность состоит в том, что франшизные контракты в отдельных странах регулируются по-разному, поэтому компании не могут использовать за рубежом те же стандартизованные процедуры, к которым они прибегают при франшизе в США.

Фирмы, оказывающие услуги, также имеют контракты о франшизе с розничными предприятиями. Например, "Pizza Hut" компании "PepsiCo" располагала в 1991 г. примерно 6000 таких предприятий и планировала утроить это количество, заключив эксклюзивные соглашения о реализации своей продукции со стадионами, школьными кафетериями, киосками в аэропортах и даже авиакомпаниями. Все это дало основание Steven Reinemund из "Pizza Hut" заявить, что он считает сеть "компанией по распределению пиццы"[35]. Сети мотелей типа "Howard Johnson" и фирмы проката автомобилей типа "Avis" также имеют франшизные соглашения о предоставлении своих услуг. Тем самым они формируют системы каналов по доведению своих услуг до потребителей.

КОНТРОЛИРУЕМЫЕ СИСТЕМЫ. Третья разновидность вертикально интегрированных систем распределения – это **контролируемая система**. В этом случае интеграция функций сбыта достигается на основе влияния лидера канала распределения, а не на основе собственности или контрактных отношений. Наиболее влиятельный участник системы распределения берет на себя роль лидера канала и соответственно требует от звеньев канала сотрудничества в осуществлении функций распределения. Без такого сотрудничества поставка, контроль за запасами или выполнением гарантий могут оказаться неэффективными.

Крупные производители, например "Procter & Gamble", "General Electric" и IBM, сумели добиться сотрудничества со стороны розничных фирм в области представления товаров, выделения им наиболее предпочтительных мест в торговом зале и политики ценообразования. В других случаях роль лидера берет на себя розничная или оптовая фирма. Как упоминалось, "McKesson" является лидером для аптек, а "Sears" – лидером канала во взаимоотношениях с поставщиками.

Распределение на международных рынках

Рассмотренные системы распределения товаров и услуг типичны для рынка США. Однако любая компания, которая исходит из предположения, что отечественная структура распределения типична и для зарубежных рынков, вероятнее всего, столкнется с трудностями. Международным компаниям следует адаптироваться к структуре распределения принимающей страны.

Выбирая каналы распределения, такие компании обычно останавливаются на одном из вариантов, представленных на рис. 14.8. Компания может осуществлять распределение сначала отечественным посредникам, которые затем продают товар зарубежным посредникам, либо продавать товар непосредственно зарубежным посредникам через свою головную организацию. Так как у небольших компаний нет ресурсов для самостоятельных продаж за рубежом, они используют услуги отечественных посредников. Один из них – **экспортная торговая компания**, которая покупает продукцию фирмы и берет на себя все функции по ее распределению и маркетингу за рубежом. Фирма, не желающая уступать право собственности на свои товары, может обратиться к **экспорт-**

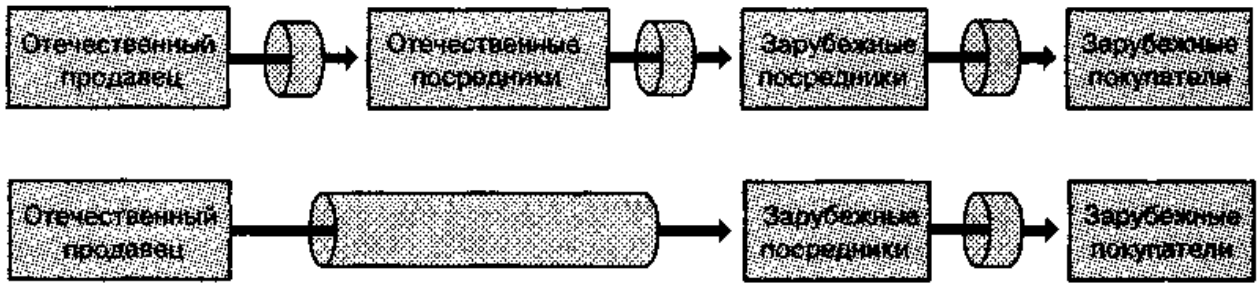


Рис. 14.8. *Каналы распределения на международных рынках*

ной управляющей компании, которая выполняет функции агента по маркетингу продукции фирмы за рубежом на комиссионных началах.

Более крупные фирмы стремятся экспортировать продукцию непосредственно через зарубежных посредников – оптовые фирмы, зарубежных агентов и брокеров или непосредственно через розничные компании. Крупные компании при наличии возможности более непосредственно контролируют распределение в других странах. Компания "Deere", организовав торговые филиалы в Латинской Америке, может иметь дело непосредственно с независимыми дилерами, которые продают выпускаемое ею сельскохозяйственное оборудование. Филиалы обеспечивают компании прямой контроль за торговлей и сервисом зарубежных посредников[36].

На рис. 14.8 не нашли отражения специфические особенности структуры распределения в ряде стран. В Японии, к примеру, преобладают мелкие семейные магазины, а не крупные предприятия. Для охвата большего числа небольших магазинов важное значение имеет деятельность оптовых торговцев. Кроме того, такие оптовики станут иметь дело с производителем, лишь если с ним установлены личные и стабильные отношения, отличающиеся от безличностных, характерных для отношений "производитель – оптовик" в США.

Компания "Schick", начав в 1960 г. свою деятельность в Японии, быстро осознала важность установления прочных отношений с японскими оптовыми фирмами. Отчасти поэтому она добилась 70% рынка бритв в Японии[37]. "Procter & Gamble" медленно усваивала этот урок и настроила против себя оптовиков, снижая цены на стиральный порошок "Cheer" и тем самым уменьшая их прибыли. В итоге компания оказалась в невыгодной ситуации по сравнению с такими японскими конкурентами, как компания "Kao", которая наладила более прочные отношения в сфере распределения[38].

Еще одна сложность при развертывании бизнеса в Японии связана с тем, что распределение не является простым двухфазным процессом – от производителя к оптовику и розничному торговцу. Структура оптовой торговли представляет собой лабиринт различных типов оптовых предприятий, поэтому товар проходит через три-четыре оптовых звена, прежде чем попадет, наконец, в магазин. Компания P & G скорректировала распределение с учетом этой сложной структуры. Она продает мыло и моющие средства сначала универсальным оптовым фирмам, которые сбывают эту продукцию специализированным оптовым фирмам; последние поставляют ее региональным и местным оптовикам, которые, наконец, продают товар розничной сети. Компанию не всегда удовлетворяет эта система распределения, ибо чем длиннее канал, тем сложнее контролировать продажу своей продукции. Но у P & G небольшой выбор, если она хочет торговать в Японии.

Другая особенность уникальной японской структуры распределения в том, что 75% новых автомобилей продаются торговыми представителями путем посещения потребителей на дому[39]. По-видимому, считается, что торговые залы дилеров не создают необходимой атмосферы доверительности.

Важная особенность распределения за рубежом, не показанная на рис. 14.8, – это высокие издержки. Зарубежные посреднические фирмы, как правило, небольшие, каналы распределения обычно длиннее, поэтому цены выше, ибо каждому участнику канала надо компенсировать его затраты. Неудовлетворительная оборудованность складских помещений также способствует удорожанию распределения. Иногда цены в три-четыре раза превышают те, которые складываются на внутреннем рынке США, – главным образом из-за высоких издержек распределения.

Дополнительная трудность связана с тем, что в ряде стран отсутствует экономическая инфраструктура, необходимая для распределения импортных товаров. В Восточной Европе и бывшем Советском Союзе состояние дорог, складских помещений, а также оптовая и розничная сеть не удовлетворяют потребности нарождающейся рыночной экономики. Получили распространение франшизные отношения, поскольку они обеспечивают готовые системы распределения. Так, возникают магазины "Payless Rent-A-Car", "Adidas" и "Mister Donut" в Венгрии, предприятия "McDonald's" в России, а компания "Raddison" рассчитывает расположить свои гостиницы на территории всего восточного блока. В результате регион добился таких успехов в маркетинге, на достижение которых в другом случае потребовались бы десятилетия[40].

Развивающиеся страны также представляют собой хороший "плацдарм" для прямых продаж, подтверждением чему служит деятельность компании "Avon", применившей свою систему торговли в Китае. С момента прихода на этот рынок в 1985 г. "Avon" превратилась в ведущего поставщика косметики в Китае, продав ее в 1991 г. на сумму в 1,5 млрд. долл. США. Одна из причин успеха в том, что 6000 представителей компании зарабатывают около 1,75 долл. в час, что вдвое превышает средний заработок и обеспечивает тем самым устойчивое предложение рабочей силы. Целевая группа покупателей – это китаянки в возрасте 25–30 лет, которые предпочитают приобретать иностранные товары. По мнению руководства "Avon", систему вполне можно применить повсеместно, ибо она уже используется в Бразилии и Мексике[41].

Оценка условий распределения

Выявляя возможные варианты распределения, производитель должен оценить условия распределения (см. рис. 14.3). Оба действия предпринимают одновременно, так как оптимальный канал распределения во многом обусловлен внешними условиями – потребностями покупателей, формами конкуренции, законодательными нормами и особенностями продукции компании.

Потребительские и конкурентные факторы

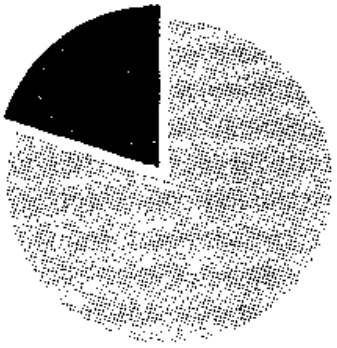
Характеристики потребителей определенным образом влияют на выбор канала распределения. Компания, продающая свои товары немногим крупным покупателям, сконцентрированным в одном районе, очевидно, сочтет экономически выгодным прямой маркетинг. Если же она имеет дело со многими покупателями, рассеянными на большой территории, то ей будут необходимы посредники.

При выборе канала распределения важны также факторы конкуренции. В условиях

ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

Революция в японской торговле приводит к изменению цен на все товары — от магнитофонов до томатов

В какой стране яблоко стоит 2 долл., а обед на четверых – 600 долл.? В Японии, где благодаря протекционистским мерам правительства небольшие магазины доминировали в розничной торговле почти на протяжении целого столетия. Однако в настоящее время архаичная японская система переживает своеобразную революцию. Пытаясь развеять представление о наличии в Японии самых высоких цен в мире, японское правительство поощряет магазины, торгующие по сниженным ценам, прямые продажи и открытие крупных магазинов. В результате в торговле намечается новая эра.



С начала текущего столетия двигателем японской системы распределения были мелкие магазины с одним или двумя сотрудниками. Правительство благоприятствовало им, предоставив местным торговым палатам широкие полномочия препятствовать открытию более крупных магазинов, которые могли бы составить конкуренцию для мелких торговцев. Неприятие конкуренции с соседом, свойственное японской культуре, также обусловливало ситуацию, когда магазин мог быть единственным пунктом продажи пищевых продуктов для нескольких кварталов и взвинчивать цены по своему усмотрению.

Эта система действовала безотказно, пока новое поколение молодых японцев под влиянием Запада не отказалось продолжать семейный бизнес. С 1982 по 1988 гг. прекратили существование 100 000 мелких магазинов, что открыло путь для новой генерации предпринимателей, усвоивших западные методы торговли. Они поняли, что после многих лет упорного труда японские потребители хотят немного расслабиться, воспользоваться плодами своих усилий и не платить завышенные цены за товары, которые за рубежом стоят намного дешевле.

Определенную роль сыграли также социальные тенденции. По мере того как все большее количество женщин предпочитали работать, у них оставалось меньше времени для посещения близлежащих магазинов и аптек. В связи с этим расширилась сеть супермаркетов, например "Summit", которые предлагали более низкие цены, так как вступали в прямые связи с производителями в

острой конкуренции компании могут рассматривать распределение как средство достижения конкурентных преимуществ. Например, применительно к импортным дорогим автомобилям конкуренция была настолько острой, что "Mitsubishi", выпустив в 1991 г. новую серию автомобилей, решила купить "Valu Rent-A-Car", чтобы американские потребители смогли ознакомиться с этими моделями. "Valu" оказалась решающим звеном в системе распределения "Mitsubishi" не только потому, что обеспечила бесплатную рекламу и демонстрацию автомобилей, но и потому, что стала магазином, продающим автомобили, которые дилеры "Mitsubishi" не могли сбыть[42].

Чтобы добиться преимуществ в конкуренции, компании могут также использовать новые и неожиданные системы каналов распределения. Хотя чулочно-носочные изделия фирмы "L'Eggs" не обладали какими-то исключительными особенностями, они до-

ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

обход оптовиков. Магазины, торгующие по сниженным ценам, также развивались исключительно быстрыми темпами, и их оборот превысил 4 млрд. долл. США в год. Повсеместно возникали торговые центры наподобие "I World", "Mr. Max" и "Price Club". Их влияние на небольшие "семейные" магазины подтвердилось в ходе опроса 1985 г., когда 94% владельцев этих магазинов заявили, что ощущают угрозу со стороны крупных предприятий торговли.

Японское министерство торговли и промышленности использовало тенденцию создания крупных магазинов, чтобы осуществить еще более решительные перемены. Чтобы ускорить исчезновение "семейных" магазинов, министерство обязало торговые палаты рассматривать заявки на крупные магазины в течение не более 18 месяцев, и их полномочия в этой области, возможно, скоро будут полностью упразднены. В итоге к 1993 г. будут открыты 2500 магазинов площадью каждый 500 кв. футов – что вдвое превысит темпы 80-х гг. и позволит потребителям получить доступ к широкому ассортименту товаров по умеренным ценам. Снятие министерством ограничений на местоположение магазинов ускорило также развитие сектора магазинов с удобным расположением и режимом работы, в котором уже насчитывается 50 сетей магазинов.

Все это стимулирует и производителей, которым ранее можно было не заботиться о конкурентоспособных ценах. Например, в области торговли одеждой наиболее быстрорастущие торговые фирмы стали сами конструировать готовое платье. В то время как небольшие магазины раньше беспрекословно подчинялись производителям, могущественные новые фирмы заставляют производителей прислушиваться к запросам потребителей.

Революция в японской торговле приводит к снижению цен на все товары – от магнитофонов до томатов, – подтверждая, что процветающая торгово-распределительная сеть – это самый верный союзник потребителя.

Вопросы: Какие факторы привели к уменьшению значения мелких "семейных" магазинов в Японии? Кто скорее всего выиграет от этих перемен и каким образом?

Источники: "Reforms in Store", *Far Eastern Economic Review*, January 17, 1991; "Japan Bends Grudgingly on Retailing", *The New York Times*, November 12, 1990; "Ready, Set, Sell–Japan is Buying", *Fortune*, September 11, 1989; "Convenience Stores in Japan Set Sights on Catalog Business", *The Wall Street Journal*, November 30, 1990, A9C.

бились успеха на рынке, так как стали первыми подобными товарами, которые продавались в супермаркетах.

Законодательное регулирование

Законодательное регулирование – это еще один важный фактор условий распределения, поскольку оно может ограничить выбор посредников или иначе повлиять на стратегию распределения. Законность или незаконность некоторых методов распределения часто зависит от того, ограничивают ли они конкуренцию. Это означает, что некоторые методы торговли могут в одних случаях быть признаны законными, а в других – противоправными.

Например, в рамках **эксклюзивных торговых сделок** продавец требует от покупателя, чтобы он торговал только его продукцией. Такие контракты противоречат Антитрестовскому закону Clayton, если они ограничивают торговлю, препятствуют доступу конкурентов на рынок или если более крупный и мощный продавец навязывает мелкому покупателю свои эксклюзивные условия. Но такие контракты законны, если исходят от небольших промышленных фирм или фирм, только начинающих работу на рынке, ибо такие соглашения не ограничивают торговлю.

Другой метод торговли, который иногда считают противоправным, — заключение **контрактов с нагрузкой**, согласно которым покупателя заставляют брать товары производителя в качестве условия для поставки нужного товара. Например, автомобильная компания может потребовать, чтобы дилер наряду с наиболее ходовыми марками взял менее популярные модели. Такие условия незаконны, если поставщик достаточно крупный, чтобы ограничить торговлю, или если в нагрузку к контракту продается значительный объем продукции.

Наконец, иногда считают незаконным предоставление производителем **эксклюзивной торговой территории** оптовому или розничному торговцу и исключительного права продавать продукцию производителя в данном районе. Такие соглашения призваны предотвратить борьбу между розничными или оптовыми торговцами за покупателей при продаже продукции компании. Законность таких соглашений оценивается в каждом конкретном случае. Например, Верховный суд признал незаконными территориальные ограничения, навязанные "Schwinn Bicycle" посредникам, как препятствующие торговле, но подтвердил право компаний безалкогольных напитков гарантировать эксклюзивные территории предприятиям разлива, так как такие контракты не ограничивают торговлю на уровне розничных магазинов.

Характеристики товара

Характеристики товара также важны при выборе системы каналов распределения. Одно из самых элементарных решений — использовать посредников или прибегнуть к прямому маркетингу — во многом определяется характеристиками товаров. Если речь идет о технически сложном, дорогостоящем или громоздком изделии, обычно целесообразнее использовать прямой маркетинг. Например, большинство производителей продают большие компьютеры непосредственно организациям-покупателям. Сложность устройства больших компьютеров обусловливает необходимость технической помощи со стороны торговых сотрудников продавца, которые должны объяснить особенности машины, и послепродажного сервиса; высокая цена побуждает покупателей настаивать на прямых контактах с производителем, а в связи с большими габаритами товара экономичнее избегать транспортных и складских издержек, возникающих при отгрузке через посредников.

Характеристика компании

Характеристики компании также необходимо принимать во внимание при определении наиболее эффективной системы распределения продукции. Компания, только начинающая свою деятельность, возможно, не может рассчитывать на признание своих товаров оптовыми или розничными торговцами, поэтому она скорее будет полагаться на агентов. Упрочив свои позиции, компания, возможно, сумеет отказаться от услуг не только агентов, но и оптовых торговцев. В начале своей деятельности "Häagen-Dazs" использовала в Калифорнии оптовые фирмы, чтобы охватить большее количество пун-

ктов продажи мороженого. Утвердившись на рынке, компания стала осуществлять прямые продажи сетям супермаркетов.

Важным фактором при выборе системы распределения является размер компании. Крупные компании обладают бóльшими ресурсами для продажи товаров непосредственно покупателям; они испытывают меньше трудностей при создании торговых подразделений и складских помещений, чем небольшие фирмы. Крупные компании чаще управляют системой канала и контролируют деятельность посредников.

Определение целей распределения

После того как лидер канала определил принципы выбора системы распределения, он имеет возможность сформулировать цели, которые станут критерием выбора канала. Компания "Compaq", выпустив ассортимент персональных компьютеров, не имела возможности на равных конкурировать с торговым персоналом IBM. Этот решающий внешний фактор определил цели распределения "Compaq": избегать конкуренции с IBM при прямой продаже и использовать услуги посредников. Названной целью "Compaq" руководствовалась, избрав системы распределения исключительно через магазины.

IBM столкнулась с другими условиями распределения, поэтому сформулировала иные цели распределения. Ее клиентами были как крупные, так и небольшие организации, в связи с чем компания поставила цель осуществлять продажи каждой группе покупателей на разной основе: непосредственная продажа крупным покупателям и использование услуг посредников при продаже небольшим организациям.

Определение структуры системы распределения

Четвертый этап при отборе системы распределения – определение ее структуры. Это предполагает четыре вида решений. Прежде всего следует решить, использовать ли посредников или осуществлять прямые продажи. При решении прибегнуть к услугам посредников необходимо определить длину канала распределения и интенсивность распределения. **Длина канала** означает количество посредников различного рода. Прямой маркетинг – это по определению самый короткий канал, так как посредники отсутствуют. Канал с использованием агентов, оптовых и розничных торговцев будет самым длинным. Интенсивность распределения – это степень охвата, обеспечиваемого системой распределения. Охват может быть от предельно широкого (например – шоколад "Hershey" или "Coke", которые можно встретить практически в любом продовольственном или кондитерском магазине) до эксклюзивного (автомобили, часы "Rolex" или спортивная одежда "Pucci").

Заключительное решение относительно структуры системы распределения – это отбор конкретных посредников, включаемых в канал распределения. Оптовых и розничных торговцев следует отбирать на основе определенных критериев: размер фирмы, ее расположение, опыт торговли продукцией компании и др.

Использовать ли посредников

Как уже говорилось, решение относительно использования услуг посредников зависит от того, считает ли компания более экономичным прямой маркетинг. Как могут менеджеры определить затраты? Предположим, производитель товаров производствен-

ного назначения должен решить, использовать ли услуги промышленных агентов или создать собственный торговый аппарат, учитывая следующие факторы:

- промышленные агенты получают комиссионные в размере 5% продаж;
- при прямой продаже торговые представители компании получают 3% комиссионных;
- расходы по содержанию и управлению торговым аппаратом компании составляют в год 500 000 долл. (дополнительно к расходам на прямую продажу).

Чтобы определить наиболее экономичный вариант, руководство компании должно установить уровень продаж, при котором затраты, связанные с использованием каждого метода, одинаковы. Этот уровень можно рассчитать следующим образом, уравняв затраты на промышленных агентов и на прямую продажу (х – объем продаж при равных затратах для обоих методов)[43]:

$$0{,}03x + 500\,000 \text{ долл. (затраты при прямой продаже)} =$$
$$= 0{,}05x \text{ (затраты при продаже через промышленных агентов).}$$

Решив уравнение, находим, что точка "безразличия" равна 25 млн. долл. Это означает, что если продажи составят меньше 25 млн. долл., дешевле использовать промышленных агентов; если продажи превысят эту цифру, выгоднее использовать торговых представителей компании. Это логично, ибо по мере увеличения оборота постоянные расходы компании становятся менее значимыми. Следовательно, решение об использовании посредников во многом зависит от прогнозируемого объема продаж компании.

Даже если экономические соображения диктуют целесообразность использования услуг посредников, некоторые компании могут тем не менее пренебречь ими, чтобы контролировать маркетинг своей продукции. Именно с целью контроля IBM продолжала продавать персональные компьютеры через принадлежащие ей магазины, хотя это было неэкономично.

Длина канала

Если руководство решает использовать услуги посредников, необходимо определить длину канала и интенсивность охвата. Короткие каналы легче контролировать, поскольку они содержат меньше посредников. Франшиза популярна, так как нарождающиеся компании типа сети экзотических магазинов кофе "Gloria Jean" могут непосредственно контактировать с торговыми предприятиями, работающими по договору франшизы, определяя условия деятельности и продаж в соответствии с контрактом. "Gloria Jean", бывшая в 1979 г. магазином, продающим кофе, превратилась в сеть из 77 магазинов, расположенных в 29 штатах, так как она тщательно контролировала все – от условий аренды помещений до электрического оборудования в кофейных магазинах[44]. Такие крупные розничные фирмы, как "Home Depot" или "Wal-Mart", также отдают предпочтение коротким каналам, позволяющим иметь дело непосредственно с поставщиками.

Большинство более мелких фирм – производителей упакованных потребительских товаров не могут позволить себе роскошь укорачивать каналы и нуждаются в оптовиках для последующей продажи магазинам. Но и эти фирмы иногда пытаются обойти оптовиков. Компания "Goya Foods" использует услуги 120 торговых представителей для продажи ассортимента испанских продуктов питания продовольственным магазинам *bodegas* в районах компактного проживания испаноговорящих потребителей. "Goya" может прибегать к непосредственным продажам этим магазинам, потому что они удачно расположены в географическом и демографическом отношении.

Интенсивность распределения

Охват распределительной сетью может быть представлен на оси – от интенсивного до эксклюзивного, причем избирательное распределение находится между этими двумя крайностями. Степень охвата определяется видом товара (см. рис. 14.9). **Интенсивное распределение** предполагает продажу через многие пункты, что необходимо при продаже недорогих, часто покупаемых товаров. Большинство упакованных потребительских товаров нуждается в интенсивном распределении через продовольственные магазины и аптеки. Интенсивное распределение обеспечивает потребителям удобства, необходимые при частых покупках. Недостаток интенсивного распределения состоит в том, что затрудняется контроль со стороны производителя за ценами и размещением товаров, поскольку розничные торговцы контролируют торговые помещения.

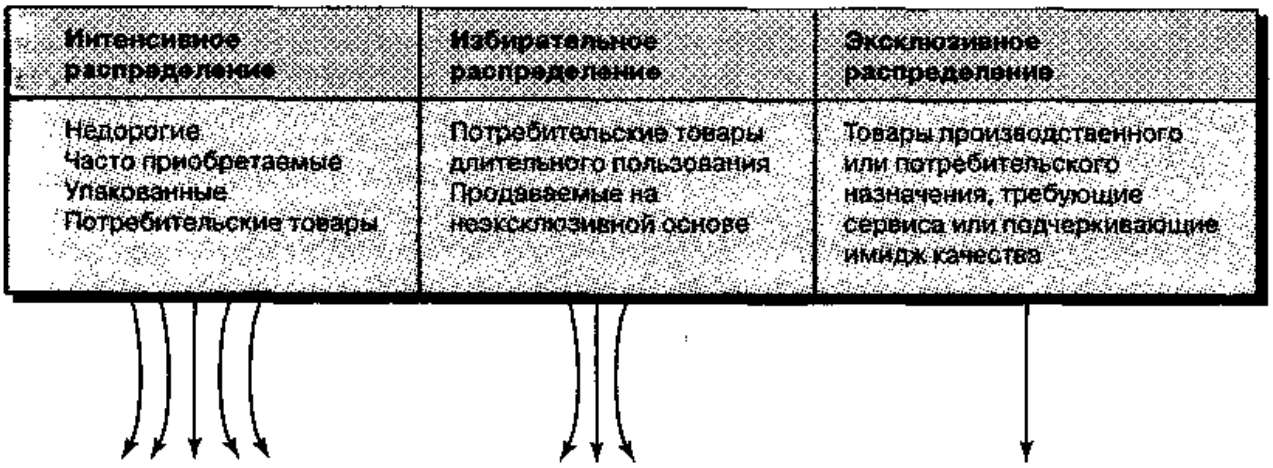


Рис. 14.9. *Зависимость интенсивности распределения от характеристик продукции*

При **избирательном распределении** используют ограниченное число посредников, способных обеспечить должный уровень продаж и сервиса. Такие посредники уделяют продукции компании особое внимание, хотя могут торговать и товарами конкурентов. Избирательное распределение распространено в торговле предметами длительного пользования, например небольшими бытовыми приборами, стереооборудованием, мебелью и продукцией производственного назначения, которые продаются на неэксклюзивной основе. Покупатели часто специально ищут такие изделия, что позволяет производителям ограничить число посредников, а значит, лучше контролировать организацию торговли.

При **эксклюзивном распределении** производители предоставляют посредникам исключительное право торговать своей продукцией в определенном районе. Примером может служить франшиза. Эксклюзивное распределение получило наибольшее распространение в торговле потребительскими товарами, требующими сервиса (автомобили, крупные бытовые приборы) или подчеркивающими имидж качества (ювелирные изделия, модная одежда), и товарами производственного назначения, когда сложность товара требует особых методов торговли. Эксклюзивное распределение дает производителю преимущество, поскольку магазины продают только его товары. Это обеспечивает максимальный контроль за торговлей. Недостатком эксклюзивного распределения

является большая вероятность конфликта в канале распределения, если более мощные производители пытаются установить контроль над независимыми дилерами, – ограничивая распределение одним посредником в районе, – производитель может лишиться части продаж.

Отбор конкретных посредников

Наиболее важным критерием при отборе посредников является их способность охватить целевой рынок и осуществлять торговые функции с разумными затратами. Дополнительные критерии при отборе оптовых и розничных торговцев – финансовые ресурсы, опыт, охватываемые ими географические районы, уровень сервиса и выполнения заказов, темпы роста, знание продукции и репутация в отрасли.

Промышленные фирмы выбирают дистрибьюторов и агентов, имеющих технические знания, необходимые для маркетинга их товаров, производители потребительских товаров – оптовиков, которые способны экономичным образом доставлять товары небольшим магазинам, фирмы, выпускающие разнообразные товары одного ассортимента, – оптовиков, располагающих складскими помещениями и системами контроля запасов, необходимыми для работы с большим числом наименований, представленных в небольших количествах.

Обеспечение сотрудничества участников канала

После выбора производителем системы распределения он должен обеспечить кооперацию участников канала (этап 5 процесса выбора канала распределения на рис. 14.3). Можно предположить, что такое сотрудничество гарантировано, так как члены системы распределения зависят друг от друга. Так, "General Motors" нуждается в сети из почти 20 000 дилеров для продажи автомобилей: было бы экономически невыгодно, если бы даже крупнейшие производители в США создали по 20 000 собственных магазинов для прямых продаж своих автомобилей. В то же время дилеры GM не могут работать, не сотрудничая с компанией при поставке автомобилей и обеспечении финансовой поддержки.

Определенная степень кооперации диктуется общим стремлением к получению прибыли, однако одновременно с сотрудничеством иногда возникают конфликты в результате различий экономических целей участников канала и их взглядов на методы ведения дел. Рассмотрим сначала природу таких конфликтов, а затем методы их разрешения.

Конфликты

Существует по меньшей мере четыре источника конфликтов, возникающих между участниками канала в системе распределения. Один из них – *различие экономических целей.* Стремление к максимизации краткосрочной прибыли иногда побуждает лидера канала расценивать взаимоотношение с другими звеньями как игру с нулевой суммой – иначе говоря, "мой выигрыш – это ваш проигрыш, и наоборот".

Франшизные магазины продают замороженный йогурт фирмы TCBY ("The Country's Best Yogurt"). В конце 80-х гг. был отмечен рекордный прирост продаж йогурта за счет увеличения количества пунктов продаж. Однако товарооборот старых магазинов падал, так как открывались новые магазины, часто по соседству. В то время как, по мнению производителя, расширение торговой сети было средством увеличения продаж, существующие франшизные магазины усмотрели в политике расширения сети магази-

нов TCBY экономическую угрозу[45]. Выигрыш для TCBY означал потери для дилеров. Конфликт разрешился, когда сокращение продаж замороженного йогурта убедило TCBY в нецелесообразности дальнейшего увеличения количества магазинов[46].

Другой источник конфликтов в системе распределения связан с тем, что *лидер канала иногда конкурирует со своими посредниками, выполняя за них функцию распределения.* Это может быть проиллюстрировано случаем с компанией "Quaker State", выпускающей машинное масло. Чтобы увеличить краткосрочные прибыли, компания в конце 80-х гг. потребовала от дилеров торговать только ее продукцией, пригрозив лишением поставок. Многие торговцы капитулировали, но стали терять выручку в отличие от конкурентов, торгующих более широким ассортиментом. Без того недовольные, эти дилеры начали порывать отношения с "Quaker State", узнав, что она обходит их, осуществляя прямые продажи таким крупным розничным фирмам, как "Kmart" и "Wal-Mart" и предоставляя им большие скидки. Когда "Quaker State" лишилась поддержки своих дилеров, ее валовая прибыль по маслам упала с 11% в 1986 г. до 2,4% в 1989 г.[47]

Третий источник конфликта – *несовпадение общенационального и локального интересов большинства посредников.* Израсходовав миллионы на создание и рекламу товара, производители хотят быть уверенными в том, что посредники будут демонстрировать умение торговать и отводить товару достаточно места в торговом зале, поэтому производитель часто пытается контролировать работу магазина, чтобы обеспечить товару необходимую поддержку. Со своей стороны, розничные оптовые торговцы часто продают многие другие товары, помимо ассортимента данного производителя. Их скорее интересуют местные условия конкуренции, влияющие на продажи магазина, нежели потенциал товара производителя в общенациональном масштабе.

Четвертый источник конфликтов – *недовольство посредников – независимых бизнесменов – контролем над их работой со стороны лидера канала распределения.* Tom Carvel, основатель магазинов мороженого "Carvel", получил прозвище "тиран с железным кулаком", поскольку требовал, чтобы франшизные предприятия соблюдали правила торговли, установленные им самим. Дилерам особенно не нравилось его требование закупать все – от стаканчиков до салфеток – у "Carvel" по завышенным ценам. Франшизные дилеры в конце концов возбудили иск против Carvel в связи с такими методами[48]. Данная ситуация отражает конфликт между головной компанией, которая стремится контролировать и стандартизировать розничные операции, и франшизными магазинами, возражающими против контроля и желающими сохранить независимость.

Вообще говоря, конфликты в каналах распределения продукции производственного назначения менее остры, чем в сфере потребительских товаров, поскольку промышленные фирмы не прибегают к услугам розничных магазинов, а большинство названных конфликтов возникает между производителем и розничным торговцем. Исследование истории конфликтов в сфере распределения в ряде отраслей показало, что наиболее острые из них имели место в фармацевтической, автомобильной, нефтяной и пищевой отраслях, использующих розничную торговлю[49].

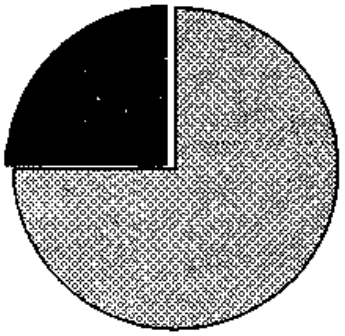
Сотрудничество

Конфликты, практически неизбежные в системе распределения, препятствуют осуществлению операционных, логистических и обеспечивающих функций, необходимых для получения прибыли. Лидер канала распределения, как наиболее заинтересованный в его должном функционировании, берет на себя инициативу в оказании содействия другим участникам канала.

ЭТИЧЕСКИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА

Этика и конфликт в канале распределения: месть розничных торговцев

Когда в середине 80-х гг. "Hormel" выпустила ряд блюд для приготовления в микроволновой печи, которые не требовали заморозки, работники отдела маркетинга компании поняли, что очень нелегко будет добиться поступления товара на полки супермаркетов. Но они не знали, что за это придется выложить деньги. Крупная бостонская розничная фирма "Stop & Shop" отказалась принимать товар, если место на полках не будет оплачено. "Hormel" не стала платить, и "Stop & Shop" распрощалась с компанией.



Требование магазином платы от производителя за размещение нового товара именуют **платой за место**. Предполагается, что плата за место позволит возместить затраты, связанные с занесением новых товаров в компьютеры магазина, освобождением для них места на складе и полках в торговом зале магазина. Плата за допуск ассортимента товаров из шести наименований в 50 магазинах фирмы может составить в среднем 70 000 долл. Некоторые производители считают это вымогательством, так как такая сумма не оправдана затратами торговца. Они недовольны тем, что плата за место возрастает и в среднем составляет до 44% сметы маркетинга.

Недовольные высказывания дошли до сведения должностных лиц Федеральной торговой комиссии (ФТК), которая начала изучать подобную практику. Главный вопрос в том, способны ли гигантские продовольственные компании обеспечить себе преимущества, уплачивая огромные суммы за места в магазинах, именуемые "неофициальными деньгами", тогда как более мелкие производители лишены такой возможности. Плата, как правило, выше для товаров, которые конкурируют за место на полках, например замороженных блюд и смесей для тортов, и ниже либо вообще отсутствует для весьма популярных марок. Плата за место получила распространение, после того как розничные торговцы стали использовать сканирующие устройства на кассовых прилавках, чтобы следить за ходом продаж. В течение 80-х гг. крупные производители пищевых продуктов заставляли розничных торговцев принимать тысячи новых товаров на перегруженные склады, что привело к сокращению прибыли. А так как эти товары часто продавались в ущерб существу-

Производители пытаются добиться сотрудничества с посредниками, помогая им повысить прибыльность их операций. Например, "Reebok", ранее игнорировавшая интересы магазинов, стала направлять по меньшей мере три раза в неделю менеджеров в магазины-партнеры для работы с заказами, графиками поставки и обслуживания покупателей[50]. Компания "Xerox" производит заметно различающиеся модели персональных копировальных машин для различных участников канала (магазинов бытовых приборов, универсальных магазинов, телемаркетинга и т. д.) в целях предотвращения их конкуренции друг с другом[51].

Производители товаров производственного назначения также осознают важность сотрудничества с дистрибьюторами и агентами. Компания "Caterpillar" добилась конкурентных преимуществ, снабжая своих дилеров подробными маркетинговыми пла-

ЭТИЧЕСКИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА

ющим, они редко приносили магазинам дополнительную прибыль и, что еще хуже, занимали место, которое следовало бы отводить действительно перспективным маркам. Поскольку прибыль большинства магазинов едва составляла 1%, производители фактически вынуждали супермаркеты брать на себя нередко губительные убытки. Сканеры позволили розничным торговцам рассчитывать – иногда до доллара – затраты по продаже товаров и требовать от производителей возмещения этих затрат.

Возникла практика платы за неудачу или возмещения затрат в случае, когда прогнозируемые продажи товара не соответствовали действительности. Эта практика особенно раздражает производителей продуктов питания, по мнению которых магазины больше зарабатывают, когда содействуют неудаче товара, а не его продаже. Подчеркивалось также, что некоторые супермаркеты требуют сотни долларов только за то, чтобы выслушать агента.

Плата за место не является, однако, чем-то незыблемым. Один из производителей деликатесного поп-корна, не имея возможности платить за место, вообще проигнорировал супермаркеты и стал продавать свою продукцию в небольших "семейных" лавках. Поп-корн имел такой успех, что супермаркеты стали требовать этот продукт, отказываясь от взимания платы либо снижая ее.

Предпримет ли ФТК какие-либо действия или нет, но положительным является сам факт изучения Комиссией этого вопроса. "Эта болезнь распространяется, но она слишком скрытая, чтобы ее можно было преодолеть," – сказал менеджер по маркетингу пищевых товаров, по мнению которого вмешательство ФТК способно привести к улаживанию конфликта между враждующими сторонами. Однако не все разделяют этот оптимизм. Другой менеджер заявил: "Откровенно говоря, розничные торговцы сейчас настолько мощны, что если плата за место и будет признана незаконной, они найдут другой способ брать премиальные с поставщиков".

Вопросы: Оправдано ли с позиций затрат требование розничных торговцев платить за место товара на полках магазина? Считаете ли вы эту практику неэтичной? Приведите обоснование своего ответа.

Источники: "Slotting Fees May Get FTC OK", *Advertising Age*, June 18, 1990; and "Shelf Control", *New York Magazine*, January 22, 1990. "Want Shelf Space at the Supermarket? Ante Up", *Business Week*, August 7, 1989.

нами, которые помогли им уточнить тенденции в отрасли, будущий спрос и методы управления запасами. Управление запасами особенно важно, так как машины "Caterpillar" требуют больших затрат на транспортировку и хранение. Помимо организации учебы на местах компания часто устраивает для своих дилеров в Пеории (штат Иллинойс) четырехдневные семинары, включающие в себя работу в аудитории и практические занятия. "Caterpillar" имеет также учебные центры в Бразилии, Японии, Австралии и Испании, поскольку осуществляет деятельность в глобальном масштабе[52].

Посредники – лидеры канала также оказывают содействие другим участникам канала. Фирма "McKesson" предоставляет кредиты своим 20 000 аптек и оказывает им управленческую помощь. "Sears" финансирует многих своих поставщиков.

Разработка стратегий каналов распределения

До сих пор мы подчеркивали роль маркетинга в воздействии на потребителя с целью побудить его совершить покупку. Но если посредники не заинтересованы в наличии у них товаров компании, потребители так и не смогут их купить. Два вида стратегий воздействия на посредников – *проталкивание* и *вытаскивание* – особенно эффективны.

Стратегия проталкивания и вытаскивания

Компании прибегают к **стратегиям проталкивания** с целью побудить оптовых и розничных торговцев иметь в запасе и товары компании, тем самым "проталкивая" товар через канал к конечному потребителю. Они могут предлагать посредникам повышенные скидки на отдельные товары, возмещать им рекламные расходы, увеличивать скидки при закупке большой партии, организовывать конкурсы, премировать за расширение продаж, а также проводить рекламные мероприятия и выставки в магазине, чтобы помочь розничному торговцу продать товар.

Стратегии вытаскивания призваны убедить потребителя прийти в магазин и "вытащить" товар из канала сбыта. Чтобы осведомить потребителей о марке и побудить совершить пробную покупку, используют рекламу, предоставление бесплатных купонов и скидок. (Стратегии проталкивания и вытаскивания будут подробнее рассмотрены в главе 17.)

Производители не полагаются исключительно на стратегию проталкивания или вытаскивания, поскольку цели этих стратегий различны. Важный вопрос состоит в том, на проведение какой стратегии следует выделить больше ресурсов – для воздействия на торговлю (протаскивание) или на потребителей (выталкивание). Небольшие компании, которые еще не упрочили свои позиции на рынке, должны больше внимания уделять торговле, ибо, чтобы быть проданным, товар должен попасть в магазин. Стратегия проталкивания принесла успех "Snapple", которая договорилась с предприятиями розлива о том, чтобы продукция поступала на полки супермаркетов в течение 48 ч после подачи заказа[53].

Производители товаров производственного назначения также чаще используют стратегии проталкивания, а на покупателей воздействуют с помощью собственного торгового персонала или через посредников. Напротив, известные компании – производители потребительских товаров не должны прибегать к стратегиям проталкивания, ибо оптовые и розничные торговцы охотно занимаются известными марками. Комментируя воздействие P & G на розничных торговцев, один оптовик заявил: "Когда компания P & G выходит на рынок с товаром, мы должны иметь его в наличии"[54].

Иногда, однако, известные компании допускают ошибку, недооценивая значение воздействия на торговцев. "Philip Morris", купив "Seven-Up", пренебрегла стратегией проталкивания. Исходя из того, что ее взаимоотношения с торговцами прочны, как скала, компания снизила рекламную поддержку и торговые скидки предприятиям розлива и магазинам. Когда предприятия розлива отреагировали, снизив степень поддержки распределения, "Philip Morris" восстановила прежние более сбалансированные стратегии проталкивания и вытаскивания[55].

Интеграция стратегии каналов распределения в комплекс маркетинга

Хотя в этой главе говорится, что распределение может представлять собой наиболее важный элемент комплекса маркетинга компании, следует помнить, что оно невозможно без стратегий продажи, рекламы и продвижения. Когда P & G предпринимает реклам-

ную кампанию с выдачей купонов, чтобы побудить потребителей покупать новый товар, он должен находиться на полке магазина, иначе рекламные усилия будут тщетными.

Стратегия "Great Waters of France" (GWF) применительно к напитку "Perrier" в США является удачным примером интеграции стратегии каналов распределения в комплекс маркетинга. Товар ранее продавали через магазины деликатесов, расположенные в крупных городах. Руководство GWF осознало, что для увеличения продаж необходимо продавать товар через супермаркеты. Чтобы заручиться поддержкой розничных торговцев и обеспечить наличие товара на полках, компания предложила магазинам скидки, которые были в среднем на 10–30% выше скидок, предлагаемых другими производителями безалкогольных напитков.

Для обеспечения массового сбыта решающее значение имело ценообразование. GWF снизила цену за бутылку напитка с 99 до 69 центов, что лишь на 10 центов выше цены большой бутылки содовой воды. Чтобы повысить продажи до уровня, оправдывающего такое значительное снижение цены, GWF предприняла общенациональную рекламную кампанию стоимостью 800 000 долл., а это огромная сумма, если учесть, что в предшествующие годы оборот составлял лишь 1 млн. долл. В рекламе "Perrier" фигурировал как альтернатива обычным сладким напиткам, а в рекламном лозунге подчеркивалась его "натуральная искристость"[56].

Программа маркетинга обеспечила 16-кратное увеличение продаж "Perrier" в течение двух лет. Что еще важнее, это увеличение было достигнуто благодаря интеграции стратегий распределения, ценообразования и рекламы. Расширение распределения позволило снизить цену, а это, в свою очередь, обеспечило дальнейшее расширение распределения. Реклама поддерживала расширение распределения, подкрепляя первоначальное "проталкивание" товара торговцам с помощью скидок с цены, "вытаскиванием" товара.

Оценка и модификация каналов распределения

Производителям следует оценивать эффективность системы каналов распределения для установления необходимости изменений в ней (заключительный этап процесса выбора каналов на рис. 14.3). В результате такой оценки компания магазинов офисных товаров "Staples" пришла к выводу о необходимости расширить свою сеть – от розничных магазинов до телемаркетинга и прямых продаж.

Производители должны также оценивать эффективность работы участников канала распределения, сопоставляя фактические продажи с расчетными, а также анализируя запасы у каждого посредника, своевременность поставки, организацию сервиса и внутримагазинного показа и рекламы. Занимая в течение 10 лет передовые позиции в отрасли персональных компьютеров, компания "Apple" ослабила внимание к этим вопросам, в результате чего ее торгово-распределительная сеть пришла в упадок. После проведения анализа своей деятельности компания постепенно прекратила прямые продажи крупным покупателям с помощью собственного персонала, возложив эти функции на местных дилеров, оживила продажи товаров школам и колледжам и прибегла к услугам фирмы "Arthur Anderson & Co." и других фирм, специализирующихся на интеграции и координации каналов распределения[57].

Если анализ деятельности каналов выявляет необходимость изменений, руководство обязано разрабатывать стратегию модификации каналов, предусматривающую изменение либо длины канала, либо интенсивности охвата. Так, компания IBM увеличила длину каналов, больше полагаясь на розничных торговцев и дистрибьюторов при

продажах выпускаемых ею персональных компьютеров, как только обнаружила, что прямые продажи неэкономичны. Руководство компании "Warner Lambert", со своей стороны, изменило интенсивность распределения продукции после приобретения "Entenmann's Bakery" – компании, выпекающей хлеб, которая раньше продавала свои изделия торговцам на северо-востоке страны и во Флориде непосредственно со своих автомобилей. Через несколько месяцев после приобретения этой компании "Warner Lamberm" решила увеличить количество автомобилей, складов и производственные мощности, чтобы создать общенациональное распределение. Система распределения "Entenmann" не изменилась – увеличилась интенсивность охвата.

РЕЗЮМЕ

1. **Почему используют услуги посредников для распределения товаров и услуг?**
   Используя услуги таких посредников, как розничные и оптовые торговцы, снижают количество сделок, необходимых при продаже товаров потребителям. Посредники выполняют также важные операционные, логистические и обеспечивающие функции, связанные с доведением товаров до потребителей. Производители продают товар непосредственно розничным магазинам в обход оптовых торговцев, когда считают, что способны выполнять функции распределения более экономичным образом.

2. **Что такое системы каналов распределения и какие системы наиболее эффективны при распределении потребительских товаров, продукции производственного назначения и услуг?**
   Система каналов – это совокупность взаимозависимых предприятий, включающая производителей и посредников и предназначенная для доставки нужных потребителю товаров в нужное место и нужное время. Производители потребительских товаров используют услуги оптовых торговцев, агентов и брокеров. Производители товаров производственного назначения используют услуги дистрибьюторов (оптовые фирмы) и агентов. Производители потребительских и промышленных товаров могут также совершать прямые продажи потребителям, хотя это вариант скорее применим в торговле товарами производственного назначения. Большинство услуг распределяется непосредственно покупателям, поскольку услуги потребляются в момент их предоставления. Иногда, чтобы свести вместе покупателей и продавцов, прибегают к услугам агентов.

   Вертикально интегрированные системы распределения характеризуются наличием способов координации и управления членами канала. Это могут быть системы, принадлежащие на правах собственности производителю; системы с использованием посредников, подконтрольных лидеру канала; контрактные системы. Наиболее часто применяемая контрактная система – франшизные отношения, при которых материнская компания предоставляет посреднику право продавать его товары на эксклюзивной основе.

3. **Каковы основные этапы создания системы распределения разработки стратегии распределения?**
   Выходя на рынок с новой продукцией, производители должны создать систему каналов распределения и принять важные решения относительно стратегий распреде-

ления. При этом им следует прежде всего выявить имеющиеся варианты систем, затем оценить условия распределения, т. е. характер покупательского спроса, состояние конкуренции, правовое регулирование, а также характеристики продукции и компании. На этой основе они способны сформулировать цели распределения и определить структуру каналов.

После выбора канала распределения производители разрабатывают стратегии, призванные заинтересовать посредников приобрести товары производителей. Заключительный этап – оценка результативности канала и его модификация в случае необходимости.

4. **Каковы причины конфликтов, возникающих в каналах распределения?**
Конфликты – это естественный результат различий экономических интересов участников канала. Действия, направленные на максимизацию прибыли, предпринятые одним из участников канала распределения, часто противоречат интересам другого участника. Еще одна причина конфликтов – попытка лидера канала обойти посредников и взять на себя их функции, тем самым вступая в конкуренцию с ними. Конфликты являются также следствием ориентации производителей на общенациональный рынок, тогда как розничный торговец руководствуется локальными интересами.

Ключевые термины

Система каналов (распределительная система)
Розничные торговцы
Оптовые торговцы
Дистрибьюторы
Промышленные агенты
Торговые агенты
Брокеры
Операционные функции
Логистические функции
Обеспечивающие функции
Полезность владения
Временна́я полезность
Пространственная полезность
Лидер канала
"Kanban", или "точно вовремя"
Система канала прямого маркетинга
Телемаркетинг
Смешанные системы распределения
Вертикально интегрированные системы распределения
Интеграция вперед
Интеграция назад
Контрактные системы
Добровольные сети, организуемые оптовиками
Кооперативы, организуемые розничными торговцами
Франшизные системы
Дилеры
Контролируемые системы каналов
Экспортная торговая компания
Экспортная управляющая компания
Эксклюзивные торговые сделки
Контракты с нагрузкой
Эксклюзивные торговые территории
Длина канала распределения
Интенсивность распределения
Интенсивное распределение
Избирательное распределение
Эксклюзивное распределение
Плата за место в магазине
Стратегии проталкивания товара
Плата за неудачу товара
Стратегии вытаскивания покупателями

Вопросы

1. В чем заключались причины уменьшения продаж "Avon" на дому у покупателей? Какова была реакция компании "Avon"?
2. Каким образом стратегия распределения компании "Benetton" обеспечивала полезности владения, времени и места потребителей? Какую роль сыграла принятая "Benetton" система "Kanban" в обеспечении полезности владения, времени и места?
3. Каковы функции лидера канала в системе распределения?
4. Назовите фирмы-производители, добившие-

ся преимуществ в конкуренции на основе разработанной ими системы распределения. Устойчиво ли такое преимущество?

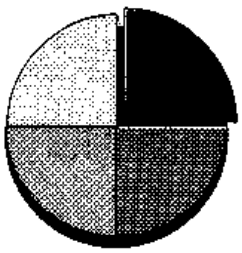
5. В чем различия между фирмами, выпускающими потребительские товары и продукцию производственного назначения относительно:
   а) используемых систем распределения;
   б) стратегий распределения, к которым они чаще всего прибегают?
6. Предположим, фирма – производитель изоляционного материала для труб промышленного назначения продает его многим небольшим фирмам. Заказы обычно невелики, а продажа происходит довольно стандартным образом.
   а. Какую систему распределения скорее всего выберет производитель?
   б. Какие факторы способны побудить производителя изменить сложившуюся систему распределения?
7. Приведите примеры смешанной системы распределения, контролируемой производителем и контролируемой розничным торговцем. Почему используют смешанную систему в каждом случае?
8. В чем некоторые различия между системами распределения в Японии и США? Каковы тенденции изменения структуры распределения в Японии? Будут ли способствовать эти изменения большему или меньшему сходству с системой распределения, принятой в США? Поясните свой ответ.
9. Определите вероятность использования интенсивной, избирательной или эксклюзивной системы распределения для перечисленных ниже товаров:
   а) новый безалкогольный напиток, обогащенный кальцием;
   б) пищевые продукты с пониженным содержанием соли;
   в) терминал электронной почты;
   г) новый низкокалорийный корм для собак.
10. Каковы источники конфликтов между производителями и торговыми посредниками? Назвав источник конфликта, определите, кто, по-вашему, больше прав в каждом случае – производитель или посредник?
11. Почему компании, впервые выходящие на рынок, более склонны пробегать к стратегиям проталкивания? Какие разновидности стратегий проталкивания они могут применить?
12. Когда "Philip Morris" приступила к распределению напитка "Sewen-Up", представитель предприятия по розливу заметил: "Руководство "Philip Morris" не поняло, что эта отрасль нуждается в проталкивании продукции на местном уровне не меньше, чем в вытаскивании с помощью общенациональной рекламы"[58]. В чем опасность чрезмерного проталкивания и недооценки стратегии вытаскивания? Или, наоборот, чрезмерного вытаскивания и недооценки стратегии проталкивания?

Практикум. Вы руководитель, принимающий решения

1. Предположим, фирма – производитель персональных компьютеров приступает к их продаже компаниям. Руководство оценивает два варианта продажи: через дистрибьюторов или прямые продажи покупателям. Компания традиционно полагалась на дистрибьюторов, так как не содержала солидный торговый штат. Теперь, по мнению руководства, экономические соображения оправдывают возможность формирования собственного торгового персонала.
   а. На основании каких конкретных критериев руководство может оценить преимущества прямой продажи?
   б. Отличаются ли доводы "за" и "против" прямой продажи применительно к товарам производственного назначения и потребительским товарам?
2. Менеджер автомобильной компании следующим образом характеризует меняющиеся отношения с дилерами:

   "Двадцать лет назад мы говорили дилеру: "Возьми столько-то автомобилей, запасных частей или принадлежностей; гарантийное обслуживание производи так-то и так-то" и т. д. Установка компании сводилась к тому, что дилеры, недовольные этим, должны были искать другого поставщика автомобилей. Сейчас дело обстоит совершенно иначе. Мы относимся к дилерам как к независимым бизнесменам, которые могут предъявлять законные жалобы, и изменяем свою политику с учетом их экономических интересов".

   а. Почему, по вашему мнению, автомобильная компания стала в большей мере учитывать интересы дилеров?
   б. Каковы некоторые последние тенденции, свидетельствующие о большей ориентации на дилеров?



Глава
15

Розничная торговля

ВАША ЗАДАЧА В ГЛАВЕ 15

Изучить:

- *наиболее значительные современные тенденции в розничной торговле;*
- *наиболее важные типы розничных предприятий;*
- *метод разработки стратегии маркетинга на уровне компании и магазина.*

"Sears": утратила ли компания свою индивидуальность в розничной торговле?

В течение 80-х гг. в компании "Sears" произошел крутой поворот. Эта компания со 103-летней историей в начале 80-х гг. была крупнейшей в США фирмой розничной торговли, но в начале 90-х гг. скатилась на третье место после "Wal-Mart" и "Kmart". Компания "Sears" оказалась "зажатой" между магазинами, торгующими со значительными скидками с цены, и роскошными специализированными магазинами[1]. Она вынуждена была бороться с большими накладными расходами, обновлять ветшающие магазины и ставшую архаичной демонстрацию товаров, которая раздражала современных покупателей, видевших в "Sears" нечто вроде динозавра[2]. Попросту говоря, магазин, который вырос вместе с Америкой, переживал застой, не улавливая новых тенденций и утратив ориентиры[3].

"Sears" бросилась в крайности. Стремясь вернуть покупателей, придающих большое значение ценам, президент компании Edward Brennan в 1989 г. закрыл все 824 магазина и открыл их через 42 ч под фанфары средств массовой информации, возвещавших о новой политике низких цен. Снизив цены на 50 000 товаров и введя наименования марок, "Sears", казалось, превращалась в фирму, торгующую со скидками с цены[4].

В то же время должностные лица были обеспокоены снижением имиджа "Sears" в представлении покупательниц. Женщины стали игнорировать расположенные в торговых центрах магазины "Sears", которые всегда считались законодателями мод, а ведь свыше $^2/_3$ магазинов компании были расположены именно в торговых центрах. Пригласив на работу директора по вопросам женской моды – а эта должность была вакантной в течение девяти лет, – компания стала закупать более модную одежду и демонстрировать ее так же, как современные универмаги. Она даже развернула рекламную кампанию, предлагая новые дорогие коллекции в журналах "Vogue" и "Mademoiselle"[5]. Чтобы не упустить какой-либо рынок, "Sears" пыталась обращаться и к представителям поколения "бэби-бумерс", прибегая к помощи магазинов одежды "McKids", расположенных в торговых центрах[6].

Итак, чем же пыталась стать компания "Sears"? Сетью магазинов, торгующих по низким ценам, универмагом или специализированным магазином? Если компания не находила ответа на этот вопрос, то покупатели тем более не могли на него ответить. Подобная путаница привела компанию, имевшую штаб-квартиру в Чикаго, на грань разорения. Ее ценовая политика провалилась, изменения в торговле одеждой не произвели должного впечатления на женщин, а магазины "McKids" были закрыты.

Наиболее наглядно неудачи "Sears" проявились в работе ее отделения посылочной торговли по каталогам, являвшейся символом американского образа жизни. Основанное в 1897 г., отделение некогда обеспечивало компании самый большой товарооборот по сравнению со всеми посылочными фирмами. Однако отсутствие четкой целенаправленности в деятельности магазинов затронуло и каталоги, которые стали сдавать свои позиции в пользу более привлекательных для читателей специализированных изданий, рассылаемых такими посылочными фирмами, как "Land's End" и "Victoria's Secret". К 1991 г. почтенное отделение стало утрачивать прочные позиции и деньги. Специалисты в области розничной торговли начали подумывать о том, что "Sears" придется продать отделение или даже закрыть его[7].

Единственную надежду "Sears" возлагало на мощное отделение финансовых услуг. Во многих магазинах компания "Sears" предлагала услуги по страхованию, покупке акций и торговле недвижимостью. Недавно к перечню финансовых услуг компании была добавлена кредитная карточка "Discover". Она была введена в 1986 г., сейчас ею владеют 33 млн. американцев, ее принимают в 1,1 млн. магазинов, и она соперничает с "MasterCard" и "Visa"[8]. Парадокс заключается в том, что аналитики оценивают отделение финансовых услуг компании в 17,8 млрд. долл., а компанию в целом – всего лишь в 8,2 млрд. долл.[9] Аналитики мало доверяют ставшей рутинной розничной сети и считают ее обузой для более перспективных подразделений – отсюда столь низкая оценка розничных операций компании.

В настоящее время Brennan пытается разбудить "спящего гиганта", наступая ему "на любимую мозоль". В ответ на недовольство Уолл-стрит высокими издержками (30% оборота – это накладные расходы) Brennan сократил 21 000 человек, т. е. 10% рабочей силы в 1990 г. Он также реализует Программу упрощения работ, призванную сделать деятельность магазинов более эффективной, а сами магазины – привлекательными и удобными. Ширятся слухи о планируемом слиянии компании с "Montgomery Ward"[10].

Эти меры, возможно, удовлетворят Уолл-стрит, но вернут ли они "Sears" ее покупателей? В связи с глубоким спадом доходы магазинов и отделения посылочной торговли сократились с 656 млн. долл. в 1984 г. до 37 млн. в 1991 г.[11]. Не надо быть президентом компании, чтобы понять, что "Sears" предстоит долгий путь, прежде чем она вернет свои позиции в розничной торговле.

ЗНАЧЕНИЕ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

В главе 14 мы определили розничную торговлю как продажу товаров и услуг конечному потребителю. У многих людей розничная торговля ассоциируется с небольшими магазинами и независимыми торговцами. Возможно, это соответствовало действительности 100 лет назад, но сейчас такие фирмы, как "Sears", являются крупными, мощными организациями, лидерами в своих системах распределения.

Розничные компании становятся крупнее фирм – производителей товаров и приобретают больший вес в каналах распределения. Распространение частных марок побудило розничные фирмы меньше полагаться на промышленность и усилить контроль за тем, что происходит в торговом зале. Даже когда крупные фирмы типа "Wal-Mart", "Kmart" и "Sears" закупают товары под маркой фирмы-производителя, за ними обычно остается решающее слово в переговорах относительно цен и количеств закупаемых изделий. Как говорилось в главе 14, некоторые крупные розничные фирмы даже требуют от промышленных компаний плату за предоставление места новым товарам на полках. Так, "Shoprite Stores" запросила 86 000 долл. за прием новой марки поп-корна для приготовления в микроволновой печи, а затем изъяла ее из торгового зала, потому что она не пользовалась спросом[12].

Значение розничной торговли подтверждается также ее ролью в экономике. Суммарные розничные продажи в США превышают 1,5 трлн. долл. в год. Розничная торговля – это третий по величине работодатель в стране, обеспечивающий около 14% рабочих мест. Продажа производится почти в 2 млн. пунктов розничной торговли.

Значение розничной торговли выходит за рамки экономических показателей и объема продаж. Она важна с точки зрения обеспечения потребителям *временно́й*, *пространственной полезности* и *полезности владения*. Такие магазины, как "Wal-Mart", обеспечивают потребителям большую полезность владения, предлагая им более широкий ассортимент фирменных марок и расширяя возможности приобретения товаров различной стоимости. Они также обеспечивают пространственную полезность, размещая магазины в торговых центрах и предоставляя тем самым потребителям возможность делать покупки в одном месте. Покупки товаров в одном месте позволяют экономить время, т. е. обеспечивают временну́ю полезность.

ТЕНДЕНЦИИ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ В ПРОШЛОМ И НАСТОЯЩЕМ

Розничная торговля – область, характеризующаяся динамичными изменениями, о чем свидетельствует приводимый ниже обзор прошлых и современных тенденций в этой сфере. Динамизм обусловливает роль розничной торговли в стратегиях маркетинга.

Колесо розничной торговли

Некоторые наблюдатели описали явление, получившее название **колесо розничной торговли**, т. е. появление в результате циклических перемен новых компаний[13]. Новые торговые компании приходят в розничную торговлю, имея одно конкурентное преимуще-

ство – предложение более низких цен, обусловленное меньшим количеством услуг и низкими операционными расходами. Со временем эти магазины начинают расширять сферу услуг, повышать цены и становятся менее эффективными, открывая тем самым дорогу другим розничным торговцам-новаторам, обладающим тем же преимуществом в виде низких цен вследствие ограниченных услуг. В результате колесо розничной торговли делает еще один поворот (см. рис. 15.1).

Рассматривать этот цикл можно с рубежа столетий, когда появились универмаги. Они подорвали позиции преобладавших тогда неспециализированных магазинов, снизив цены за счет отказа от персонального обслуживания и закупки больших партий товаров. Затем они повысили цены, а для покупателей, которые были заинтересованы в экономии средств, отвели "подвалы с товарами по сниженным ценам". После второй мировой войны наличие высоких цен в универмагах стало причиной появления дисконтных магазинов, торговавших по сниженным ценам, но с предоставлением ограниченных услуг. В 70-е гг. произошел еще один "поворот колеса", когда возникли складские клубы. В то время это были самые крупные розничные предприятия. Они продавали товары в складской обстановке, почти не оказывая услуг, по ценам ниже, чем в дисконтных магазинах. Складские клубы воспользовались тем, что дисконтные магазины не сумели удержать издержки и цены на низком уровне, обеспечивающем конкурентное преимущество.

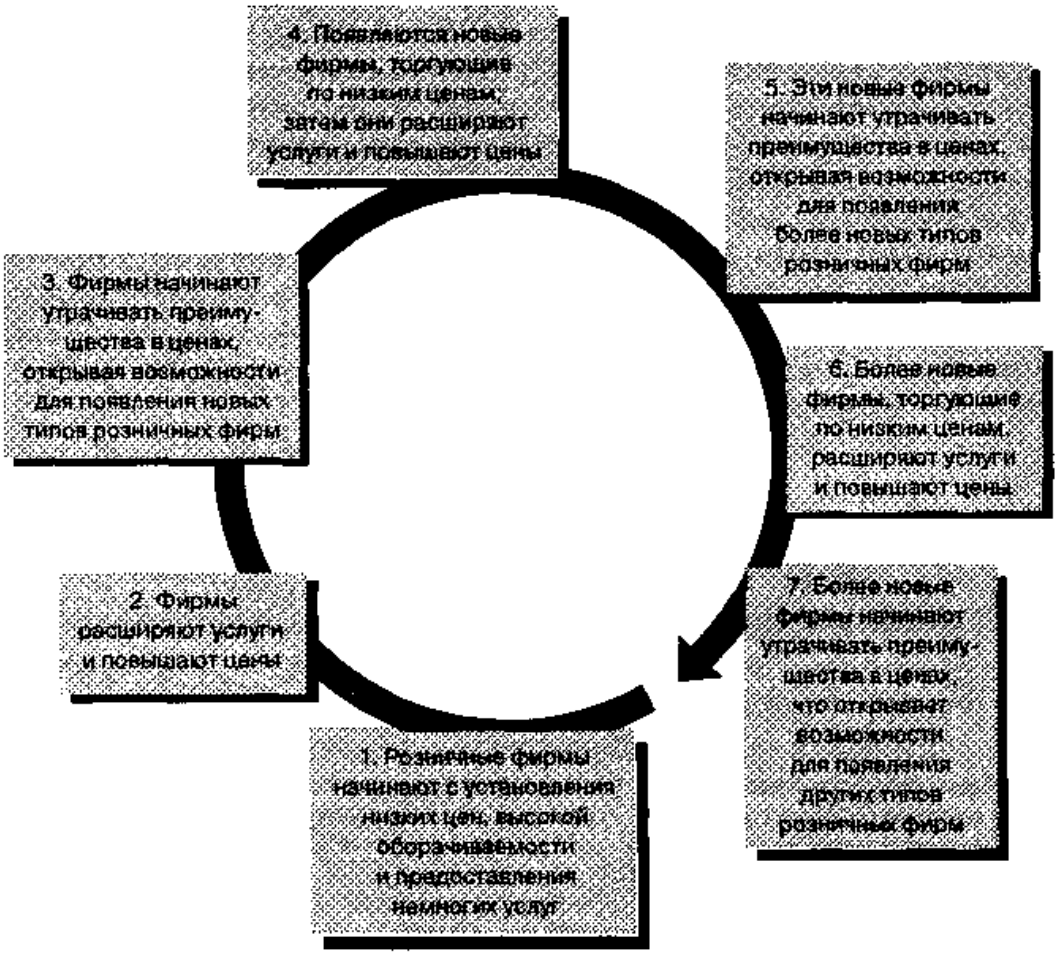


Рис. 15.1. *Колесо розничной торговли*

Современные тенденции

Колесо розничной торговли продолжало вращаться и в 80-е гг., когда розничная торговля приобретала новые формы – появление специализированных магазинов, продажа со скидкой с цены, внемагазинная торговля и консолидированная торговля.

Череда слияний и поглощений, характерных для универсальных магазинов, привела к возникновению нового явления в розничной торговле – чрезмерным долгам. По мере того как все большее количество универмагов занимало значительные суммы для обеспечения своего роста, их долги стремительно обгоняли их доходы. Возникали также более мелкие и более прибыльные розничные магазины, которые конкурировали с универсальными магазинами. Эти изменения могут привести к еще одному повороту колеса розничной торговли в 90-е гг. – исчезновению универсальных магазинов.

Специализированная торговля

После второй мировой войны такие фирмы, как "Sears" и "Montgomery Ward", получили название *магазинов массовых товаров*, так как предлагали более широкий выбор товаров по более низким ценам. Магазины, торгующие по сниженным ценам, типа "Korvettes" и "Goldblatt", расширили продажи массовых товаров.

Тенденция продажи массовых товаров прекратилась в 70-е гг., когда демографические изменения привели к фрагментации рынка. Потребители предпочитали фирменные марки и наличие большего выбора специализированных товаров. В связи с этим возникла **специализированная розничная торговля**, при которой магазины предлагают ограниченное количество товарных ассортиментов, имеющих, однако, бóльшую глубину. Указанная стратегия нашла отражение в названии одного из наиболее известных специализированных магазинов одежды – "The Limited". Специализированные магазины предлагали также более широкий круг услуг, создавая уютную обстановку. В традиционной сфере массовых товаров возникло беспокойство, что дало основание одному из высокопоставленных менеджеров заметить: "Я работаю в этой области 40 лет и сейчас, на мой взгляд, самое неспокойное время"[14].

Магазины массовых товаров быстро осознали, что специализированной торговлей могут заниматься не только специализированные магазины. В 80-е гг. к этому виду торговли приобщились все ведущие магазины массовых товаров. Так, Brennan, президент "Sears", в 1988 г. провозгласил стратегию торговли через бутики, чтобы противодействовать снижению оборота компании. Он разделил магазины на восемь "категорий мощности", которые имитировали обстановку специализированных магазинов[15]. Следовательно, специализированная торговля не ограничивается специализированными магазинами типа "The Limited" или "The Gap", ибо этой стратегией может воспользоваться любой розничный торговец, если он стремится предлагать наиболее полный ассортимент специализированных изделий.

Специализированная розничная торговля – это уже не чисто американское явление. В декабре 1989 г. в Западной Европе функционировало 100 международных компаний специализированной торговли. За рубежом этот вид торговли получил наибольшее распространение в торговле одеждой; например, компания "Benneton" предлагает узкий ассортимент товаров в наиболее развитых северных странах. "IKEA", шведская фирма по производству мебели, и "Aquascutum", розничная фирма, торгующая мужской одеждой, недавно приобретенная японской компанией, также стремятся утвердиться за рубежом[16].

Торговля со скидками с цены

Большее внимание качеству товаров обусловило возникновение **торговли со скидками с цены**, при которой известные марки предлагаются по значительно более низким ценам. Многие покупатели, принадлежащие к среднему классу, предпочитают известные марки и изделия дизайнеров, гарантирующие качество, но они тем не менее не склонны платить высокие цены за такие изделия, взимаемые в универмагах. Это позволило опытным торговцам воспользоваться возможностью, соответствующей концепции колеса розничной торговли, – предлагать товары того же качества по более низким ценам. Такие магазины, как "Plum's", "Loehmann's" и "T. J. Maxx", закупают у производителей излишки или товары по заказам, аннулированным универмагами, и продают их со значительной скидкой за наличные и без права обмена. В одном из самых крупных сегментов рынка – торговля одеждой – доля торговли с скидкой возросла с 6,8% в 1987 г. до 7,5% в 1989 г.[17]

Торговля со скидкой производится не только в дисконтных магзаинах типа "Plum's" или "Loehmann's". Как и специализированную торговлю, эту стратегию может использовать любой магазин. Более того, торговля со скидкой производится одновременно со специализированной торговлей, поскольку обе эти формы основаны на популярности высококачественных, марочных товаров. Поэтому "Wal-Mart", розничная компания № 1 в США, предлагая известные марки по сниженным ценам, одновременно прибегает и к специализированной торговле, и к торговле со скидками с цены. Внезапное изменение ценовой политики компании "Sears" в 1989 г. было попыткой борьбы с "Wal-Mart" и крепнущими дисконтными магазинами типа "Home Depot" путем постоянной торговли со скидками вместо использования в качестве оружия периодических распродаж.

Япония все больше рассматривается как благодатная почва для торговли со скидками с цены. Первой крупной американской розничной фирмой, которая пыталась утвердиться в Японии, была "Toys "Я" Us". Для проникновения в Тихоокеанский бассейн в начале 90-х гг. предполагалось открыть пять огромных дисконтных магазинов, однако протесты японских торговцев, утверждающих, что эти магазины "задушат" местные предприятия, заставляют усомниться в том, что японское правительство в ближайшее время разрешит американской компании закрепиться на рынке Японии. Другие крупные американские компании розничной торговли рассматривают эту ситуацию в качестве проверки реальности для них розничной торговли в Японии[18].

Внемагазинная торговля

Еще одна тенденция, характерная для 80-х гг. и набирающая силу в 90-х гг., – **внемагазинная торговля**, которая означает любой метод продажи конечному потребителю вне магазина. Она включает в себя продажу по каталогам, на дому у покупателей, через торговые автоматы, по телефону или с помощью новейших средств, например систем видеотекс на базе компьютеров (см. главу 4). В 1985 г. на долю внемагазинной торговли приходилось 14% розничных продаж, а к 1995 г., эта доля должна составить около трети розничного товарооборота[19].

Продажа на дому, по каталогам и через торговые автоматы практикуется уже давно, но в 80-е гг. возникли две новые тенденции. Во-первых, расширилась продажа по каталогам (почти половина взрослых американцев хотя бы один раз в год прибегают к услугам посылочных фирм)[20], которая из массовой превращается в специализированную торговлю. Во-вторых, возрастает значение торговли на дому, в частности через электронные магазины на дому.

Консолидированная розничная торговля

С 1974 по 1984 гг. население США возросло на 12%, а площади магазинов в торговых центрах – на 80%[21]. Розничные торговцы стали сознавать, что ограниченный рост населения означает в долгосрочном плане уменьшение числа покупателей, поэтому увеличение количества магазинов и придание им более крупных размеров не отвечают долговременным потребностям. Для удовлетворения запросов более разборчивых и более состоятельных потребителей скорее всего необходимо создание небольших и более специализированных магазинов.

С помощью **консолидированной розничной торговли** компании стали сокращать число товарных групп и замедлять расширение сети новых магазинов. Так, "Kmart" в начале 1991 г. объявила о планах снижения запасов, помимо одежды, на 1,8 млрд. долл.[22] Крупные розничные торговцы в более зрелых секторах отрасли решили, что лучшим способом увеличения оборота является приобретение небольших быстрорастущих специализированных магазинов, а не строительство новых. Например, компания "J.C. Penney" купила "Units", а "The Limited" – другую специализированную розничную фирму "Henri Bendel"[23].

ТИПЫ РОЗНИЧНЫХ МАГАЗИНОВ

На рис. 15.2 розничные магазины разделены на непродовольственные и продовольственные, которые сгруппированы в зависимости от уровня обслуживания, цен, разнообразия товарных ассортиментов и глубины ассортимента, а также размера магазина. Кроме продовольственных и непродовольственных магазинов мы рассмотрим также внемагазинные формы торговли.

Непродовольственные магазины

На рис. 15.2 приведены четыре типа непродовольственных магазинов – от специализированных магазинов с полным перечнем услуг, высокими ценами и небольшим количеством товарных ассортиментов до складских центров с ограниченным набором услуг, низкими ценами и широким выбором товарных ассортиментов.

Специализированные магазины

Специализированные магазины невелики, имеют немного товарных ассортиментов, но обеспечивают их глубину. К ним, например, относятся магазины одежды, обуви, электроники, салоны красоты. За исключением таких магазинов, как "Home Depot", продающих товары со скидками с цены, специализированные магазины предоставляют полный набор услуг по высоким ценам.

Большинство специализированных магазинов принадлежит независимым розничным торговцам в отличие от универмагов или фирм – торговцев массовыми товарам, которые обычно входят в **розничную сеть** (компанию, насчитывающую более четырех магазинов). Как мы видели, специализированные магазины, соответствующие демографической ситуации 80-х гг., стали самым быстрорастущим сектором отрасли[24]. Наибольшего успеха добились те из них, которые сумели предложить свой ассортимент определенной нише потребителей, склонных платить за широкий выбор товаров и лучшее

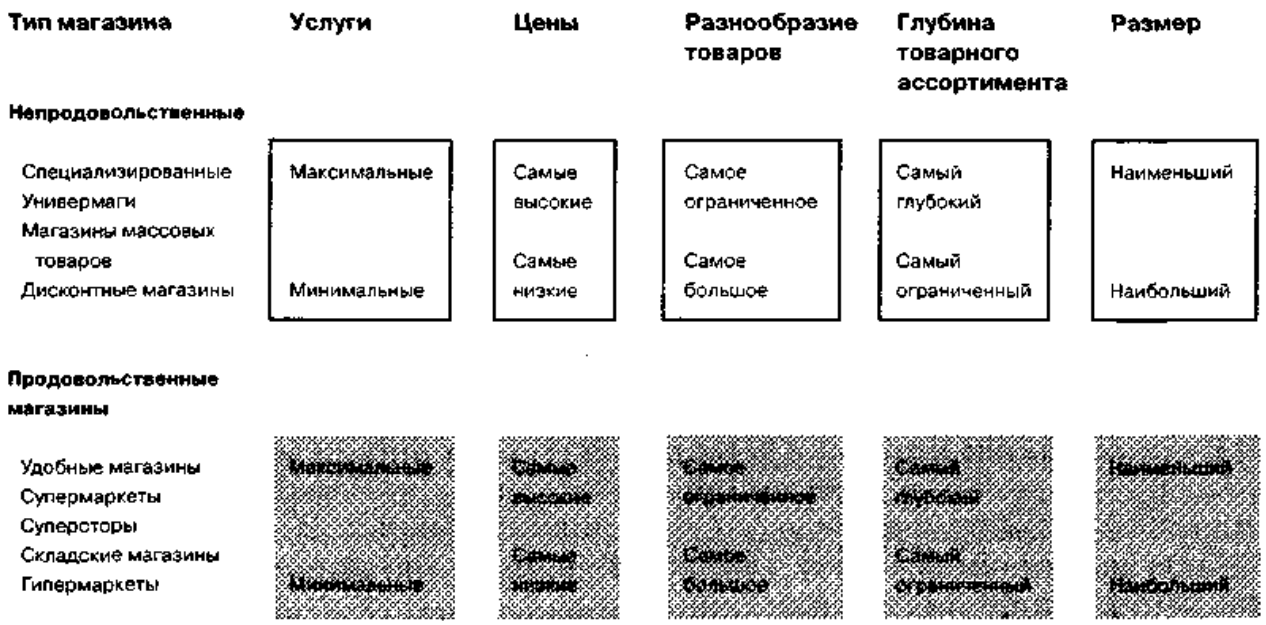


Рис. 15.2. *Типы непродовольственных и продовольственных магазинов*

обслуживание. Так, лондонская фирма "The Body Shop" предлагает натуральные лосьоны и косметику потребителям, обеспокоенным экологической чистотой товаров, через сеть магазинов во всем мире.

Универмаги

В отличие от специализированных магазинов **универмаги** предлагают более разнообразный выбор товаров (обычно одежду, мебель и предметы домашнего обихода) с определенной глубиной ассортимента в пределах группы. Универмаги стали испытывать трудности в 80-е гг., когда начали терять покупателей по двум причинам: 1) специализированные магазины, например "Express" компании "The Limited", предлагали более качественное обслуживание и более глубокий ассортимент, а также быстрее реагировали на тенденции моды; 2) фирмы – торговцы массовыми товарами типа "Wal-Mart", "Kmart" и "Sears" предлагали более низкие цены на прибыльные товары, например игрушки, спорттовары и бытовые приборы.

Многие универмаги пытались подражать конкурентам. Так, компания "J.C. Penney" на протяжении 80-х гг. пыталась превратить свои универмаги в специализированные отделы и привлечь дизайнеров фирменных марок, например "Halston". Тем временем "Dayton Hudson" скупала специализированные магазины, одновременно расширяя сферу деятельности за счет приобретения чикагского универмага "Marshall Field". Другие магазины, например "Macy" и "Bloomingdale", еще больше приблизились к специализированной торговле, организовав отделы высококачественных, специализированных товаров.

Некоторые универмаги запоздали с процессом повышения качества продаваемых товаров и созданием нового имиджа магазинов. После длительных неудач компания "B. Altman" в 1989 г. прекратила существование, серьезные трудности возникли и у магазинов "Garfinckel", "Burdine", "Rich", "Stix Baer & Fuller" (Сент-Луис) и "Wieboldt" (Чикаго).

Магазины массовых товаров

Магазины массовых товаров предлагают широкий ассортимент товаров по более низким ценам, чем универмаги и специализированные магазины, но менее глубокий их ассортимент и ограниченный набор услуг. Примером служат магазины "Wal-Mart", "Kmart", "Sears" и "Montgomery Ward".

В связи с традиционной ориентацией на более дешевые товары, нередко более низкого качества, эти магазины в 80-е гг. оказались в невыгодном положении в обстановке конкуренции со специализированными магазинами. Они склонны были делать ставку на собственные частные, а не фирменные марки и проигнорировали демографические тенденции, диктовавшие повышение качества и имиджа товара.

В настоящее время магазины массовых товаров сделали резкий поворот в сторону специализированной торговли, хотя полностью не отказались от ориентации на массовые товары. "Kmart" реорганизует свои 2204 магазинов и предлагает ведущие марки, пытаясь улучшить свой имидж[25]. С целью изменить собственный ассортимент и имидж компания "Montgomery Ward" предприняла самые решительные шаги. На протяжении многих лет она считалась образцом торговли массовыми товарами из-за отсутствия ориентации на какой-либо сегмент рынка. Новый президент компании Bernard Brennan (брат президента компании "Sears") постарался преобразовать магазины массовых товаров в совокупность специализированных магазинов с ориентацией на более ценные товары. Первый такой магазин – "Focus Montgomery Ward", появившийся в 1986 г., был предназначен для торговли одеждой, домашней мебелью, бытовыми приборами и электроникой[26]. "Montgomery Ward" открыла также отдельные магазины "Auto Express" по продаже автопринадлежностей и "Electric Ave" по продаже электронных товаров.

Как упоминалось, "Sears" организует свою деятельность таким образом, чтобы ее магазины больше походили на совокупность бутиков, торгующих более ценными товарами.

Дисконтные магазины

Потребители, предпочитающие низкие цены, обращаются в **дисконтные магазины**, предлагающие широкий выбор товаров по самым низким ценам на базе самообслуживания. Они предлагают разнообразные категории товаров, но с ограниченным ассортиментом по каждой из них. Впервые подобные магазины появились в 50-е гг., когда предприимчивые торговцы поняли, что смогут продавать такие же товары, какие продают универмаги, но по значительно более низким ценам, если сэкономят на торговых площадях и услугах. В качестве альтернативы универмагам возникли магазины "Korvette", "Goldblatt", "Target" и др. Впоследствии колесо розничной торговли сделало поворот, и названные магазины стали предлагать более широкий набор услуг, их операционные издержки возросли, и они постепенно начали утрачивать преимущество в ценовой конкуренции. Многие из них прекратили существование. Другие, например "Target" и "Toys "Я" Us", выжили, снижая цены на популярные марки и превращаясь в магазины, продающие со скидками с цены. В настоящее время "Toys "Я" Us" испытывает свой метод в Японии, Великобритании, Франции и Германии. Выбор товаров в этих магазинах – от конфет до компьютеров – должен привлечь потребителей в Западной Европе и Тихоокеанском бассейне, где теперь избавляются от "семейных" магазинов. Фирма планирует до 2000 г. вложить в глобальное расширение торговой сети 1,5 млрд. долл.[27]

В середине 70-х гг. возник новый тип дисконтных магазинов – складской клуб. **Складские клубы** – это дисконтные магазины, предлагающие самый широкий выбор товаров, продающихся по принципу самообслуживания в обстановке, напоминающей складские

помещения. Подобно тому как дисконтные магазины в 50-е гг. конкурировали с универмагами, складские клубы в 70-е гг. противостояли магазинам массовых товаров. Обстановка складских клубов, отрицающая излишества, и низкие операционные издержки обеспечивают им конкурентное преимущество перед магазинами массовых товаров. Первый такой магазин – "The Price Club" – был открыт в Сан-Диего в 1976 г. В неотапливаемых складах, лишенных какого-либо оформления, площадью более двух акров предлагался широкий выбор товаров, но при ограниченном разнообразии по каждому товарному ассортименту. Потребителем приходилось нести купленные товары к кассе, платить наличными, самим укладывать товар в сумки и к тому же уплачивать членские взносы (отсюда термин "клуб"). Вскоре "The Price Club" насчитывал уже 40 магазинов, оборот которых в 1990 г. превысил 5,6 млрд. долл.[28] Складские клубы считаются самой перспективной формой розничной торговли в 90-е гг., а "Wal-Mart" и "Kmart" вкладывают в нее значительные суммы.

Еще один тип дисконтных магазинов, возникших в 80-е гг., – это **фабричный магазин**, который принадлежит промышленной компании и со значительной скидкой продает излишние и бракованные изделия. Такие магазины были открыты, например, производителями одежды "Liz Claiborne", кожаных изделий "Coach" и сорочек "Hathaway". Фабричные магазины начали концентрироваться в пригородных районах, где предлагают разнообразные товары экономным покупателям.

Продовольственные магазины

На рис. 15.2 представлено пять типов продовольственных магазинов. Заметьте, что удобные магазины и гипермаркеты расположены на противоположных концах спектра цен, услуг и разнообразия выбора.

Удобные магазины

Потребители, которые готовы заплатить больше, чтобы затратить меньше времени на покупку продуктов питания, часто закупают их в **удобных магазинах**, которые расположены вблизи дома, имеют более длительный рабочий день, чем большинство супермаркетов, и предлагают ограниченный выбор быстрооборачивающихся товаров по более высоким ценам в связи с более высокими издержками.

Удобные магазины в последние годы были прибыльными, так как в связи с большим количеством работающих женщин потребовалось продлить часы торговли и способствовать ускорению процесса покупки, а также по причине растущего числа одиноких людей, покупающих товар в небольших объемах. Демографические исследования показывают, что названная тенденция сохраняется. Растущая популярность заведений быстрого питания также благоприятствовала развитию удобных магазинов, так как потребители менее склонны питаться дома и предпочитают приобретать небольшое количество продуктов питания и предметов первой необходимости. За последние 30 лет количество таких магазинов возросло почти в 20 раз[29].

Большинство удобных магазинов принадлежит независимым торговцам. Крупнейшей сетью является "7- Eleven", которая владеет более 7000 магазинами в США, образовавшая мощную компанию "Seven-Eleven Japan". Некогда скромный филиал, компания "Seven-Eleven Japan" в 1990 г. принесла выручку в 1 млрд. долл. Любопытно, что, когда у материнской компании "7- Eleven" – корпорации "Southland" – возникли денежные затруднения, "Seven-Eleven Japan" выручила ее, заплатив 430 млн. долл.[30]

Супермаркеты

Большую часть закупок продуктов питания производят в **супермаркетах** – продовольственных магазинах, которые торгуют по низким ценам, имеют большой оборот и предлагают широкий выбор товаров (в среднем 12 000 наименований) и несколько видов услуг. Супермаркеты предпочитают товары массового спроса с высокой оборачиваемостью. Большинство супермаркетов входит в сети магазинов. Крупнейшими из них являются "Kroger", "American Foods" и A & P. Многие супермаркеты владеют частными марками, конкурирующими с общенациональными.

В 80-е гг. такие демографические тенденции, как увеличение количества одиноких людей и работающих женщин, принесли супермаркетам убыток. Обострение дефицита времени побудило многих потребителей делать покупки в удобных магазинах, а возросшее благосостояние привело к увеличению числа потребителей, питавшихся вне дома, что еще больше подрывало позиции супермаркетов.

Супермаркетам трудно остановить снижение своих продаж. Они, как правило, имеют незначительную прибыль – в среднем 1% товарооборота. Некоторые их них попытались увеличить прибыль, исключив из ассортимента товары, не пользующиеся популярностью, и увеличив количество более прибыльных непродовольственных товаров, вроде предметов туалета и хозяйственных товаров. Наличие в ассортименте продовольственных и непродовольственных товаров, известное как **смешанная торговля**, позволило несколько повысить прибыль.

Руководство многих компаний теперь осознает, что смешанной торговли недостаточно для адаптации к условиям 90-х гг. Эти компании усвоили те же уроки, что и торговцы массовыми товарами, т. е. что высокая сегментация населения означает невозможность стандартного подхода к продаже. Компаниям необходимо применить ту же концепцию специализированной торговли, которую использовали такие торговцы массовыми товарами, как "Sears" и Kmart". Специализированная торговля применительно к продовольственным магазинам подразумевает расширение услуг, например доставку на дом и продление часов работы, а также наличие более специализированных товаров, например выпечки, импортных изделий и продуктов для гурманов.

Чтобы сохранить прибыли, супермаркетам следует также демонстрировать бóльшую целенаправленность. Так, A & P ориентирует магазины "Super Fresh" на покупателей в пригородах, магазины "Waldbaum" – на этнические группы покупателей в Нью-Йорке, магазины "Future Store" – на более зажиточных жителей пригородов. Созданная в виде холдинг-компании, A & P использует свой логотип только в половине принадлежащих ей магазинов, что позволяет ей ориентировать каждый магазин на определенный сегмент рынка[31].

Суперсторы

В 80-е гг. супермаркеты расширили выбор продовольственных и непродовольственных товаров и намного увеличили размеры магазинов, которые получили наименование **суперсторы**. Суперсторы почти вдвое больше среднего супермаркета, имея площадь более 40 000 кв. футов (площадь среднего супермаркета – 25 000 футов), предлагают почти вдвое больше наименований и широко используют смешанную торговлю. Компании "Kroger", "Stop & Shop", A & P быстрыми темпами создают сеть суперсторов. В 1985 г. один из пяти супермаркетов относился к категории суперсторов, и на него приходилось свыше 20% оборота продовольственных товаров[32]. Суперсторы "Kroger" включают отделы по торговле мясом, сырами, морепродуктами, деликатесами, продук-

тами для гурманов и выпечкой. В них имеются также секции лекарств, фотопечати, предметов гигиены и цветов. Цель суперсторов – конкуренция с удобными магазинами путем продления часов торговли и использования преимуществ, присущих складским клубам, путем предоставления потребителям возможности приобретать все необходимые товары широкого выбора в одном месте.

Складские магазины

Складские магазины торгуют со значительными скидками, не предоставляют услуг, предлагая продукты питания в коробках, полученных от поставщиков, что вынуждает покупателей самим укладывать покупки в сумки. Это продовольственный аналог складских клубов. Подобно складским клубам, они торгуют по значительно более низким ценам, закупая крупные партии, осуществляя продажи в складской обстановке и избегая затрат на услуги. Их операционные издержки составляют около половины уровня издержек обычных продовольственных магазинов. Их размеры в четыре раза превышают размеры супермаркетов, а ассортимент шире, чем в суперсторах. В большинстве из них широко представлены непродовольственные товары. В 1976 г. на них приходился только 1% продаж продовольственных товаров, а в середине 80-х гг. эта доля превысила 10%.

Крупнейшая сеть складских магазинов принадлежит "Super Valu" – самой большой оптовой продовольственной компании в США, владеющей 16 складскими магазинами "Cub" на Среднем Западе. Первоначально "Super Valu" предполагала с помощью этой сети расширить свои оптовые операции, но сейчас "Cub" превратились в самостоятельный центр прибыли. Компании, владеющие супермаркетами, в 80-е гг. стали открывать складские магазины, например магазины типа "Food Barn Warehouse" компании "Safeway", магазины "Sav-A-Center" компании A & P в Канзас-Сити, магазины "Ralph's Giant" в Южной Калифорнии.

Гипермаркеты

Еще одно доказательство наличия тенденции к созданию более крупных магазинов, торгующих по более низким ценам – появление **гипермаркетов** – мегамагазинов, сочетающих особенности продовольственных магазинов и магазинов массовых товаров. Они предлагают все товары, продающиеся в супермаркетах, а также бóльший выбор непродовольственных товаров, чем суперсторы или складские магазины. Кроме того, большинство гипермаркетов имеет отделы, типичные для магазинов массовых товаров, например автопринадлежностей, хозтоваров, одежды и электроники. В некоторых имеются даже салоны красоты, рестораны быстрого обслуживания и игровые комнаты для детей, родители которых занимаются покупками.

Чтобы обеспечить приобретение максимума товаров в одном месте, гипермаркеты должны располагать огромными площадями, которые иногда превышают 300 000 кв. футов, что в восемь раз больше размеров среднего суперстора и в три раза – площади среднего складского магазина[33].

Гипермаркеты впервые были организованы в Европе с целью предложить ассортимент супермаркетов, а затем побудить покупателей приобретать и непродовольственные товары для увеличения прибыли. В США они возникли в начале 70-х гг., но большинство из них потерпело неудачу, ибо американские покупатели не привыкли приобретать промышленные и продовольственные товары в одном магазине. В итоге первые гипермагазины не сумели покрыть операционные издержки. Повторно и уже на

серьезной основе они появились в США в 1987 г., когда были открыты два магазина крупной европейской компании гипермаркетов "Carrefour", четыре гипермаркета "Wal-Mart" и запланировано открытие новых магазинов "Kmart"[34]. Эти розничные фирмы вернулись к идее гипермаркетов, так как усовершенствование товародвижения позволило повысить эффективность деятельности магазинов по сравнению с началом 70-х гг.[35]

Внемагазинная торговля

Особую группу составляют компании, осуществляющие розничную торговлю по каталогам, на дому, через торговые автоматы, в развоз или по почте. Ожидается, что в 90-е гг. доля этих форм торговли в розничном товарообороте возрастет из-за растущего количества одиноких людей и работающих женщин, которые испытывают особенно острый дефицит времени и для которых покупки по каталогам и на дому с помощью телевизионных игровых сетей особенно привлекательны.

Торговля по каталогам резко возросла в 80-е гг. в результате деятельности главным образом посылочных фирм типа "Victoria's Secret" и "The Sharper Image", которые ориентировались соответственно на следящих за направлениями моды работающих женщин и предпочитающих новинки молодых специалистов. Расширили свои операции и такие известные посылочные фирмы, как "L.L. Bean" и "Spiegel". О значении этой формы торговли свидетельствует количество рассылаемых ежегодно каталогов – около 9 млрд. экземпляров. В целом же на нее приходится 35 млрд. долл. оборота[36]. Однако в начале 90-х гг. стало очевидно, что продажа по каталогам достигла своего пика. Например, в 1990 г. отделение торговли по каталогам фирмы "Penney" впервые за пять лет принесло убытки, и это не единственный случай: убытки отмечены и у "Spiegel" и "Lands' End". Учитывая, что рассылка каталогов с 1983 г. возросла на 75 %, некоторые аналитики пришли к выводу, что эта отрасль приближается к стадии зрелости[37].

Сети покупок на дому используют сочетание телевидения (для показа товара) и телефона (для подачи заказа). Число телепередач, демонстрирующих товары, возрастало по мере распространения сети кабельного телевидения, к которой в 1987 г. могла подключиться половина семей, имевших телевизоры; 3 млн. потребителей регулярно смотрят эти телепередачи, а 2 млн. регулярно производят покупки. Многие из них расценивают торговлю на дому не только как торговое, но и как социальное явление, используя эти телепередачи как повод пообщаться с хозяином дома и другими зрителями.

Торговые автоматы – это еще одна форма внемагазинной торговли. Они предназначены для продажи товаров там, где отсутствуют магазины, а их преимуществом является круглосуточная торговля. В США цены на товары, продаваемые через автоматы, на 25–30% выше, чем на товары, продаваемые в магазинах, в связи с поломками, кражами и необходимостью часто загружать автоматы, разбросанные на большой территории. Но в условиях законопослушного японского общества, где кражи из высокотехнологичных автоматов редки, автоматы пользуются таким успехом, что компания "Coca-Cola" устанавливает здесь по 120 000 штук автоматов в год[38]. Помимо товаров повседневного спроса – сладостей, безалкогольных напитков, закусок и др. – некоторые торговцы стали продавать через автоматы предметы одежды и косметику. В Париже автоматы продают джинсы "Levi's" по 47 долл. за пару[39].

Некоторые промышленные компании выполняют функции розничной торговли, продавая *товары в развоз*. "Avon" и "Mary Kay Cosmetics" – это по сути фирмы внемагазинной торговли. В Японии, например, маркетинг путем доставки на дом получил такое

распространение, что "Mutow" – крупнейшая посылочная фирма страны – ежегодно увеличивала штат торговых представителей на 20%[40].

Потребители могут также приобрести товары, предлагаемые при прямой почтовой рассылке в листовках, письмах, брошюрах. Некоторые компании специализируются на составлении списков адресов, которые они затем продают фирмам, торгующим по почте книгами, журналами, страховкой и др.

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Розничные компании должны разрабатывать стратегии маркетинга точно так же, как фирмы-производители, но цель этих стратегий иная. Стратегии розничных предприятий ориентированы в большей степени на привлечение потребителей в свои магазины и обеспечение ассортимента товаров, из которого можно было бы сделать выбор. Маркетинговое планирование для разработки стратегий розничной торговли схоже с планированием для промышленных фирм, приведенным в главе 3 (см. рис. 15.3). Розничные предприятия должны оценить внешние условия, сформулировать цели, рассмотреть альтернативные стратегии, а затем контролировать ход их осуществления так же, как и фирмы – производители товаров.

На рис. 15.3 представлена разработка стратегий для всей розничной компании и отдельного магазина. На уровне компании сети магазинов должны разрабатывать стратегические планы, определяющие, будут ли они специализировать магазины или торговать смешанным ассортиментом, продавать по полной цене или со скидками, использовать магазинные или внемагазинные формы торговли. Планирование на уровне компании необходимо также для выяснения того, станет ли она приобретать другие розничные магазины или даже фирмы в других отраслях деятельности. На уровне магазина выявляют целевые сегменты и ориентируются на них, разрабатывая комплекс инструментов маркетинга, подходящего для каждого магазина.

Выявление возможностей в условиях розничной торговли

Первый этап разработки стратегий розничной торговли – выявление возможностей и рисков, заложенных во внешней среде. Это относится к факторам, связанным с потребителями, конкуренцией, технологией, государственным регулированием, экологией и состоянием экономики.

Потребитель

Розничные фирмы должны оценивать тенденции во внешней среде, влияющие на потребности потребителей. Два наиболее важных фактора, повлиявших на стратегии розничной торговли, – это повышение благосостояния и дефицит времени для покупок, явившиеся результатом таких тенденций, как увеличение количества одиноких людей и работающих женщин, рост числа семей, в которых работают оба супруга, и возрастание благосостояния представителей поколения "бэби-бумерс" по мере приближения их к среднему возрасту. Указанные тенденции решающим образом повлияли на стратегии трех важнейших секторов розничной торговли – непродовольственных и продовольственных магазинов, а также внемагазинной торговли.

Именно важная демографическая тенденция – увеличение доли работающих женщин – побудила компанию "Sears" переориентировать ассортимент одежды, предлагаемой ею. Президент фирмы Brennan, опасаясь, что "Sears" игнорирует эту важнейшую группу покупателей, забивая магазины устаревшими изделиями вроде пористых полиэфирных колготок по цене 6,99 долл., пригласил на должность директора по вопросам моды Lee Hogan Cass, работавшую в фирме универмагов "Broadway" в Южной Калифорнии. Она должна была подобрать для продажи в "Sears" одежду, в которой женщины чувствовали бы себя комфортно на работе. Но это была непростая задача. Вскоре после прихода на работу г-жа Cass заявила одному из закупщиков шарфов для магазинов, что он вручил ей самое безобразное изделие, которое она когда-либо видела. Чтобы угодить работающим женщинам, по мнению Cass, "есть лишь один путь – вверх, т. е. через более высокие цены и товары более высокого качества"[41].

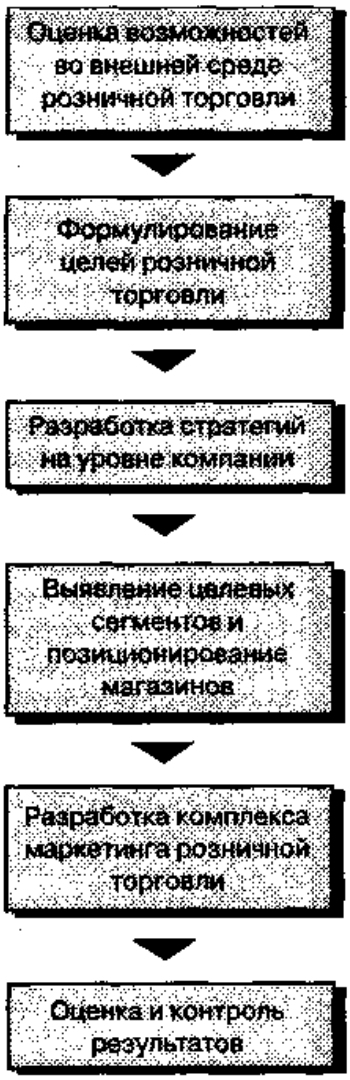


Рис. 15.3. *Разработка стратегий розничной торговли*

Розничные фирмы изучают процесс оценки и выбора магазинов отдельными покупателями. Процесс выбора магазина немногим отличается от процесса выбора марки товара, о котором говорилось в главе 5. Потребители анализируют информацию о магазине, поступающую из различных источников – от друзей, торговцев, из рекламных объявлений, и собственный опыт. У них складывается представление о магазине, что влияет на выбор. Затем они учитывают собственный опыт посещения магазина и решают, посещать ли его еще раз. Если потребители регулярно делают покупки в одном магазине, у них может выработаться чувство приверженности магазину так же, как возникает приверженность марке товара в ходе процесса ее выбора.

Розничные фирмы пытаются повлиять на формирование имиджа магазинов и стимулировать приверженность им. Так, "Tandy", обеспокоенная медленными темпами роста продаж бытовой электроники в 1990 г., открыла ряд новых магазинов в рамках нового подразделения "The Edge", специально рассчитанных на женщин. Должностные лица компании были убеждены, что женщины представляют собой совершенно новый рынок, который игнорировало большинство магазинов "Radio Shack". Магазины "The Edge" были оформлены как бутики, товар демонстрировался в стеклянных витринах, продавцы были более внимательными, а обстановка напоминала ювелирные магазины – полная противоположность облику типичного магазина "Radio Shack"[42].

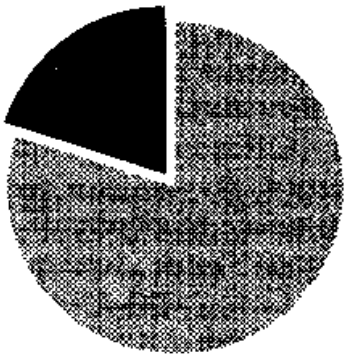
Конкуренция

Чтобы добиться преимущества в конкуренции на основе цены, качества товаров или сервиса, розничным предприятиям следует оценивать действия конкурентов. В 80-е гг. большинство фирм розничной торговли имело двух конкурентов. Во-первых,

ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

Япония: лосось с доставкой на дом?

Японию можно назвать глобальным производителем высокотехнологичной продукции, но что касается учета демографических тенденций, она отстает от США по меньшей мере на 10 лет. Японские розничные фирмы только сейчас начинают обращать внимание на увеличение доли работающих женщин, взросление представителей поколения "бэби-бумерс" и на необходимость внедрения в связи с этим более удобных форм торговли. Поскольку японские торговцы вынуждены больше ориентироваться на потребителей, они начали активно использовать внемагазинную торговлю.



В то время как торговый представитель фирмы "Avon" рассматривается в США скорее как анахронизм, в Японии торговля на дому получила широкое распространение, и многие компании увеличивают штаты для расширения своих операций. Фирма "Gakken", торгующая школьными принадлежностями, имеет крупнейший в стране штат торговых представителей, состоящих из 80 000 человек. Она использует их не только для торговли, но и для получения данных о своем молодежном рынке, стремясь выпускать более совершенную продукцию и продавать информацию другим торговцам, заинтересованным в этом рынке. Однако развитие торговли на дому вызвало к жизни конкуренцию в ряде неожиданных областей. Так, когда в середине 80-х гг. транспортные фирмы начали доставлять соленую лососину на дом покупателям, их оборот превысил продажи универмагов, которые традиционно успешно торговали рыбой во время национальных праздников.

Японцы совершенствуют еще одну форму внемагазинной торговли: в офисах, на железнодорожных станциях и в других общественных местах начинают появляться киоски, представляющие людям возможность покупать различные товары в ожидании по-

они конкурировали с компаниями, торгующими теми же видами товаров. Например, "Kmart" конкурировала с "Sears", A & P – с "Kroger", "The Limited" – с "Gap". Во-вторых, они конкурировали с розничными торговцами различных типов. "Montgomery Ward", начавшая продавать электронику в отдельно расположенных магазинах, вынуждена была конкурировать с такими специализированными магазинами электроники, как "Newmark" и "Lewi's".

В последнее десятилетие конкуренция обострилась на обоих фронтах. Расширение сети магазинов в 60-е и 70-е гг. означало, что за потребителей боролись одни и те же типы магазинов. Многие из этих торговцев решили, что для получения конкурентных преимуществ лучше всего выйти за рамки своей традиционной сферы деятельности и начать конкурировать в секторе специализированной торговли и торговли со скидками с цены. В результате разгорелась конкуренция между магазинами разных типов, а различия между магазинами массовых товаров, универмагами и специализированными магазинами стали более размытыми.

ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

езда или во время перерывов на работе. В 1987 г. ведущая японская торговая фирма "Matsuzakaya" даже обеспечила спутниковую связь с универмагом в Западной Германии, чтобы ее покупатели, пользующиеся услугами киосков компании, имели возможность делать выбор из широкого ассортимента европейских товаров и затрачивать вдвое меньше времени на их получение, чем при обычном почтовом заказе.

Все большей популярностью пользуются и каталоги, на которые приходится примерно треть внемагазинных продаж, – японцы новаторски приспосабливают эту форму продаж к своим обычаям. Согласно одному из японских обычаев, молодожены должны отблагодарить гостей, принесших подарки, знаками признательности, стоимость которых равна примерно половине цены свадебного подарка. Соблюдение этого обычая может стать пыткой для новобрачных, получающих сотни подарков. Тут-то на помощь приходит компания "Seibu", предлагающая каталоги, в которых перечислены товары и их цены и указана служба, отбирающая подходящие подарки. "Seibu" и аналогичные компании расширяют списки клиентов, направляя каталоги свадебным гостям.

Внемагазинная торговля в Японии, возможно, представляет собой риск, но в основном для мелких торговцев, которые могут стать жертвами стремления японских потребителей к удобству и интернационализации. Более крупные фирмы усматривают во внемагазинной торговле возможность создать альтернативные каналы торговли и рассчитывают, что ее оборот превысит возможные потери продаж в магазинах. Ожидается, что в 90-е гг. внемагазинная торговля в Японии будет расширяться.

Вопросы: Почему в Японии внемагазинная торговля становится все более популярной? В чем заключаются возможности и риски для японских торговцев, связанные с внемагазинной торговлей?

Источник: "The Japanese Yen for Non-Store Retailing", *Direct Marketing*, April 1989, p. 24.

Такая размытость обусловила обострение конкуренции между некоторыми крупнейшими компаниями розничной торговли. По мнению аналитиков, в ближайшие пять лет "Wal-Mart", "Kmart" и "Target", на которые в общей сложности приходится 70% оборота дисконтных магазинов, будут пользоваться популярностью у 75% покупателей и пересекаться примерно на 40% территорий, где они функционируют[43].

Обострение конкуренции и снижение торговой прибыли вынуждают розничные фирмы сокращать издержки для сохранения прибылей. Все больше торговцев используют с этой целью сканеры для контроля за движением товаров и автоматическое подъемно-транспортное оборудование на распределительных складах. "Toys "Я" Us" и "Wal-Mart" добились преимуществ в конкуренции, продавая товары по более низким ценам, что стало возможным благодаря снижению затрат в системах товародвижения. Почти фанатичная приверженность технологии побудила "Home Depot" оборудовать кассовые прилавки аппаратами, соединенными с главным компьютером в штаб-квартире компании, что позволило мгновенно выявлять потребительские предпочтения. Неудивительно, что "Home Depot" именуют будущей "Wal-Mart" [44].

Международная конкуренция

Образование Европейским сообществом Общего рынка – единого рынка из 320 млн. человек в 1992 г. – ознаменовало собой новую эру конкуренции за рубежом. Такой панъевропеизм побуждает розничные фирмы искать неиспользованные возможности на рынках за пределами своих стран.

Некоторые компании попросту расширяют сеть магазинов. Так, английская "Laura Ashley" развертывает деятельность в Бельгии, Швейцарии, Норвегии и восьми других странах. Другие стремятся расширять операции путем приобретения розничных фирм или путем совместного партнерства. "Delhaize "le Lion", одна из крупнейших розничных компаний Бельгии, приобрела 40% капитала португальской фирмы продовольственной торговли "Pingo Doce", образовав сеть продовольственных магазинов в Португалии. Третья группа розничных фирм из стран, не входящих в число 12 стран Европейского сообщества, также усиливает конкуренцию на новом рынке. Американская фирма "Toys "Я" Us" уже работает во Франции и Германии, а швейцарская "Bally" имеет обувные магазины по всей Европе.

Международная конкуренция может принимать такую форму, при которой зарубежные компании используют американские методы торговли в своих странах. Так, японская сеть магазинов "Daiei" превратилась в гиганта из 204 магазинов, копируя американский стиль дисконтных магазинов. В начале 1991 г. ее президент Isao Nakauchi объявил о намерении купить две токийские конкурирующие фирмы и превратить компанию в японскую "Wal-Mart". Это, как ожидают, положит начало беспрецедентной эре местной конкуренции[45].

Технология

Кроме электронных контрольно-кассовых прилавков и автоматизированных распределительных центров в розничной торговле использовалось еще одно новшество технологии 90-х гг. – электронная торговля, при которой оснащение внемагазинных киосков компьютерными терминалами позволяет покупателям получить информацию о товарах и сделать заказ с помощью кредитной карточки. Этот метод, получивший развитие, стал называться внутримагазинной видеоторговлей. "Wal-Mart" вложила большие средства в несколько прототипов "магазинов будущего", торговые тележки которых снабжены видеоэкранами, сообщающими данные о товарах и ценах в каждом отделе. Магазины также оборудованы кабинами "Wal-Mart Report" и "Wal-Mart Sound Associates", где потребители могут ознакомиться с новинками кино и музыки[46].

Прогресс технологии позволил усовершенствовать и процессы товародвижения. Как говорилось в главе 4, получили широкое распространение автоматизированные контрольно-кассовые прилавки с электронными сканерами. Электронные сканирующие системы, подобные тем, которые применяются в "Tous "Я" Us", позволяют компании немедленно получать информацию от магазинов и поддерживать уровень запасов с учетом хода продаж. Розничные фирмы используют также автоматизированные складские комплексы. Многие склады "Tous "Я" Us" оборудованы автоматическими устройствами для обработки, хранения, а также комплектования грузов для последующей отправки. Прогресс в товародвижении рассмотрен в главе 16.

Правовые ограничения

Розничным торговцам запрещаются **горизонтальное фиксирование цен**, т. е. заключение соглашения об установлении единой цены в определенном районе, и **вертикальное фикси-**

рование цен, т. е. соглашение с производителями о фиксировании цен. Кроме того, крупная розничная фирма, оказывающая давление на мелких производителей с целью добиться для себя более выгодных цен, нарушает Закон Robinson–Patman (см. главу 4). A & P на протяжении пяти лет вела тяжбу с ФТК, которая инкриминировала фирме стремление заставить поставщиков продавать ей товары по более низким ценам, чем другим покупателям[47].

Розничным торговцам запрещено также прибегать к **обманным приемам**, например ложным приманкам, когда они систематически рекламируют товары по необычайно низким ценам, чтобы завлечь покупателей в магазин, а затем утверждают, что товар распродан и пытаются принудить потребителей купить более дорогие товары.

Экологические проблемы

Как говорилось в главе 1, для 80-х гг. характерно возрастание обеспокоенности людей экологическими проблемами, и можно ожидать, что в 90-е гг. такая обеспокоенность усилится. По мнению многих торговцев, эта тенденция открывает перед ними новые возможности для получения прибыли одновременно с оказанием обществу услуг.

"Bloomingdale" одной из первых решила сыграть на экологической озабоченности, открыв во время рождественской торговли 1990 г. магазины "Natural Shops" (экологически чистых продуктов) в 14 из 16 торговых пунктах. Одновременно "Woodward & Lothrop" открыла в своих 30 торговых пунктах магазины "Planet Earth", где продавались футболки с призывами к защите животных, игрушки из выращенных в питомниках деревьев и календари, отпечатанные на бумаге, изготовленной из макулатуры. "Wal-Mart" также учла обеспокоенность потребителей защитой окружающей среды, снабдив зелеными этикетками экологически чистые товары[48].

Экономика

Розничная торговля особенно чувствительна к изменениям экономических условий, так как значительная доля розничных продаж зависит от дохода потребителей. Единственный сектор, который не ощущает влияния спадов в экономике, это продовольственные магазины. При спаде экономической активности потребители скорее сократят закупки одежды, мебели, ювелирных изделий или автомобилей, нежели продуктов питания и предметов туалета. Экономический спад 1990–1992 гг. вызвал рекордное число банкротств – им подверглось 50 крупных розничных компаний с оборотом в 23,7 млрд. долл.[49] Многие из уцелевших компаний скорректировали свои прогнозы продаж в сторону снижения и стали требовать от менеджеров магазинов, чтобы они лучше контролировали запасы товаров, учитывая неудовлетворительные перспективы экономики.

В период экономического спада 1999–1992 гг. в выигрыше оказались, пожалуй, только складские клубы, которые наращивали операции так быстро, что эксперты, оценивая их перспективы, стали характеризовать их как "умопомрачительные". К числу специализированных магазинов, сумевших сохранить поразительно хорошие позиции, относились: "The Gap", покупателей которого весьма привлекает одежда по умеренным ценам, и "The Limited", торгующий широким ассортиментом товаров.

Формулирование целей розничной торговли

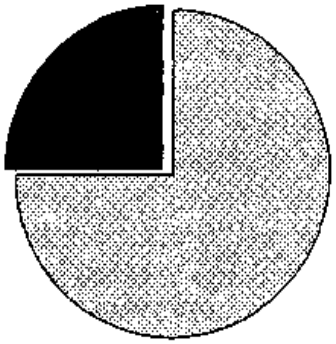
Следующий этап разработки стратегий розничной торговли – определение целей с учетом возможностей, выявленных в ходе анализа внешних условий. Эти цели должны быть

ЭТИЧЕСКИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА

День, когда Dave Nichol увидел "Green"

Поначалу Dave Nichol пришел к выводу, что это самая скучная и глупая книга на свете, однако затем она принесла ему целое состояние.

Речь идет о книге "The Green Consumer Guide" ("Зеленый справочник потребителя"), которую Nichol, президент по разработке продукции канадской сети, состоящей из 350 супермаркетов "Loblaw Co.", приобрел во время прогулки по Лондону. "Почему люди хотят узнать, где можно купить экологически безопасные подгузники", – посмеивался он снисходительно. Но Nichol перестал смеяться, вернувшись в Канаду и узнав, что в Великобритании "Guide" является бестселлером.



В настоящее время Nichol – один из лидеров экомаркетинга и инициатор первого ассортимента "экологически безопасных" товаров супермаркетов. В июне 1990 г. закончился первый год продажи 100 наименований "зеленых" товаров, которые обеспечили оборот в 52 млн. долл. и норму прибыли, почти равную прибыли от продажи товаров, не относящихся к экологически безопасным. Ассортимент "зеленых" продуктов был сформирован в соответствии с идеями, которые в Европе вызревали на протяжении некоторого времени: фильтры для кофе, не содержащие хлор, продавали в Швеции, подгузники из древесной массы, также не содержащей хлор, – в Великобритании, чистящие средства на базе растительных масел – в Бельгии. Эту тенденцию поддержала даже фирма "Loblaw", выпустившая несколько новых марок с ныне забытым логотипом "Nature's Choice" ("Выбор природы"). Но увязать все это воедино предстояло Nichol.

Разрабатывая ассортимент товаров стоимостью 8,7 млн. долл., Nichol выяснил у

достаточно широкими для определения стратегии компании в виде ее миссии и достаточно конкретными для оценки результатов работы магазинов.

Миссия компании

Компании должны сформулировать заявление о *миссии*, которое служило бы ориентиром для компании в целом. Например, Leslie Wexner, основатель "The Limited", выявил потребность различных социально-экономических групп в специализированных магазинах одежды. В результате он сформулировал миссию "The Limited" как "удовлетворение потребности в одежде всех категорий женщин" на основе специальной сети магазинов и "достижение оборота в 10 млрд. долл. и 10-процентной прибыли после уплаты налогов к середине 90-х гг."[50] Это заявление определило стратегию компании в области приобретений. Так, компания купила "Lerner Stores" в расчете на чувствительных к ценам покупателей, "Sizes Unlimited" – для продажи недорогих изделий больших размеров и "Lane Bryant", ориентируясь на женщин, которые готовы покупать более дорогие изделия больших размеров.

ЭТИЧЕСКИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА

групп защитников природы, какие товары они хотели бы видеть на полках супермаркетов. При этом он преследовал цель не только узнать их мнение, но и заручиться их доверием – в результате возникло деловое сотрудничество. Например, поддержав семь "зеленых" товаров, группа "Pollution Probe" получила за год гонорар в 65 000 долл. Ее директор даже участвовал в рекламе вместе с Nichol, который заменил телезвезду William Shatner, ранее представлявшего компанию.

Затем началась полемика. В связи с участием в рекламе "Pollution Probe" ее директора обвинили в продажности, и он был вынужден отказаться от должности. "Greenpeace" обвинила компанию в том, что удобрения, выпускаемые ею, являются потенциально токсичными, не зная, что у канадского правительства имеется доказательство, свидетельствующее об обратном. В течение четырех недель в Канаде только и говорили о "зеленой" продукции "Loblaw", а опросы показали, что 80% жителей Канады имеют представление о наименовании этой марки GREEN.

Несмотря на обиды некоторых групп защитников природы, считавших, что их "использовали", "зеленые" товары имели значительный успех. Достаточно вспомнить, что за два месяца было продано 75 000 высокоэффективных электроламп стоимостью 20 долл. "Это наиболее поразительная вещь, которую я наблюдал за 18 лет работы в супермаркетах, – сказал Nichol. – Лампочка стоит 20 долл., а люди создают очереди, чтобы купить ее. Я полагаю, это и именуется большой удачей".

Nichol доказал миру, что экомаркетинг – это мощная новая сила.

Вопросы: Считаете ли вы выпуск "зеленых" товаров фирмой "Loblaw" рекламной уловкой или законной попыткой содействовать защите природы? Приведите обоснование своего ответа.

Источник: "Loblaws", *Advertising Age*, January 29, 1991.

Показатели эффективности

Показатели эффективности следует установить для того, чтобы оценить, насколько успешно реализуются стратегии компании и отдельных магазинов. Целями на уровне компании являются объем продаж, рентабельность инвестиций и чистая прибыль. На уровне магазина цели определяются в виде более конкретных критериев, например продажи по отделам и отдельным наименованиям. Хорошим показателем эффективности использования площадей является сумма товарооборота в расчете на квадратный фут. Издержки "Wal-Mart" почти на шесть процентных пунктов ниже, чем у "Kmart", так как у первой выше оборот на квадратный фут[51]. Еще один показатель эффективности – **коэффициент оборачиваемости запасов**, т. е. количество оборотов запаса за определенный период времени. Установлено, что у компаний с самой высокой прибылью выше оборачиваемость запасов[52]. Для того чтобы супермаркеты работали с прибылью, их запасы должны оборачиваться 25–30 раз в год, или почти один раз в две недели. У магазинов массовых товаров этот показатель должен составлять 15–17 оборотов в год[53]. Еще один полезный показатель эффективности – **рентабельность активов**, т. е. произведение числа оборотов запасов

на норму прибыли. (**Норма прибыли** – это процент чистой прибыли от объема продаж.) Например, если коэффициент оборачиваемости запасов супермаркета равен 25, а норма прибыли – 1%, мы получаем рентабельность активов 25%.

Разработка стратегий розничной торговли компании

Крупные розничные торговцы должны разрабатывать стратегии на уровне компании, прежде чем переходить к более конкретным стратегиям на уровне магазинов. Эти корпоративные стратегии обычно требуют решений относительно обеспечения роста путем внешних приобретений или внутреннего развития за счет роста числа магазинов.

Внешние приобретения

Многие розничные сети отреагировали на медленный рост продаж в своей сфере, скупая магазины в областях деятельности, где наблюдаются более высокие темпы роста.

Например, столкнувшись с конкуренцией со стороны быстрорастущих магазинов "Sam" компании "Wal-Mart", фирма "Kmart" купила 51% акций голландской складской компании "Makro". Она также приобрела "Builders Square", чтобы противостоять "Home Depot", и магазины "Sports Authority", которые позволили ей успешно конкурировать на растущем рынке спортивной одежды.

В связи с замедлением темпов роста продаж некоторые компании начали поиск прибыльных возможностей вне розничной торговли. Лидером в этой стратегии приобретения была компания "Sears". Компания изыскивала возможности роста в финансовой сфере, сначала создав страховое отделение "Allstate Insurance", а затем купив фирмы по оказанию финансовых услуг, например "Dean Witter", пятую по величине брокерскую фирму в США, "Coldwell Banker", крупнейшую риэлтерскую фирму, сберегательно-кредитные банки в Калифорнии и компанию страхования жизни. "Sears" предлагает множество финансовых услуг в своих магазинах. По мнению некоторых аналитиков, это вызывает еще большее замешательство у покупателей относительно имиджа фирмы "Sears".

Как уже говорилось, на отдел финансовых услуг компании "Sears" возлагались особые надежды на фоне в общем-то мрачной картины положения компании – на него приходится около 40% выручки "Sears". Карточки "Discover" через три года после их введения принесли 80 млн. долл. выручки. Не взимая ежегодную плату и предлагая скидки при их использовании, компания "Sears" сумела убедить 33 млн. американцев приобрести эту карточку[54].

Внутреннее развитие

Другой путь роста компании – ее внутреннее развитие, преимущественно путем увеличения числа магазинов в сети. Стратегии увеличения числа магазинов придерживалась "Wal-Mart" – и не без основания: ее исключительный успех на юге и юго-западе страны дополняется теперь ростом сети этих магазинов в сельских и пригородных районах остальных регионов США.

Розничные торговцы могут также обеспечить внутреннее развитие путем перепозиционирования компании на рынке, как это сделала четвертая по размерам фирма розничной торговли США "J.C. Penney", которая изменила свой имидж в расчете на более дорогой рынок, предпочитающий пользоваться услугами таких универмагов, как "R.H. Macy" и "Dillard". Такая стратегия сопряжена со значительным риском. Во-пер-

вых, название "J.C. Penney", возможно, по-прежнему ассоциируется с массовыми товарами типа газонокосилок и красок, но никак не с модной одеждой бутиков. Компания перестроила свои каталоги и рекламу, чтобы изменить сложившееся представление о себе. Во-вторых, компания может оттолкнуть основных своих покупателей – потребителей с доходами среднего и ниже среднего уровня, – пытаясь привлечь более состоятельную клиентуру. В-третьих, руководство не является таким же хорошим знатоком специализированной торговли, как торговли массовыми товарами.

Едва ли нужно напоминать, что стратегия перепозиционирования компании требует тщательного подхода и возможна лишь в случае, если продажи не растут и речь идет о выживании, как это произошло с "J.C. Penney".

Выявление целевых сегментов и позиционирование магазинов

Проанализировав внешние условия и сформулировав цели, компания может выявить соответствующие целевые сегменты для своих магазинов и позиционировать магазины для удовлетворения потребностей этих сегментов. Например, увеличение доли работающих женщин побудило "Sears" и "J.C. Penney" обратиться к более состоятельным женщинам. Цель "The Limited" – создать специализированные магазины, рассчитанные на различные сегменты социально-экономического спектра – потребовала ориентации отдельных магазинов на разные социально-экономические сегменты. В каждом случае руководство обязано учитывать демографические критерии и особенности образа жизни покупателей. Затем следует позиционировать магазин, сформировав требуемый ассортимент товаров для обращения к этим потребителям, и разработать рекламу для создания магазину соответствующего имиджа.

Разработка комплекса маркетинга магазина

После выявления целевого сегмента и установления стратегии позиционирования розничная компания может сосредоточиться на отдельных магазинах, разработав комплекс маркетинга, чтобы придать каждому магазину устойчивый имидж, привлекательный для определенного целевого сегмента. Комплекс маркетинга магазина подразумевает принятие решений о номенклатуре товаров, сервисе, внутримагазинном оформлении, рекламе, ценах и расположении товаров.

Номенклатура товаров

Компаниям необходимо принять решение о том, какой номенклатурой товаров они будут торговать и какова будет глубина каждого товарного ассортимента.

Как уже отмечалось, "J.C. Penney" и "Sears" придерживаются во многом различных стратегий в отношении ассортимента товаров. Компания "Penney" изъяла из магазинов крупные бытовые приборы, краски, скобяные изделия, ткани, садовый инвентарь, автопринадлежности и увеличила число наименований в пределах ограниченных товарным ассортиментом предметов гардероба. В 1989 г. на одежду приходилось 69% продаж "Penney", тогда как в 1981 г. эта доля была равна 49%[55].

"Sears" не отказывается от массовых товаров, хотя и включила в ассортимент больше специализированных товаров. Компания по-прежнему торгует бытовыми приборами, хозяйственными товарами, автопринадлежностями и одеждой. Риск при таком подходе заключается в том, что сочетание смешанного и специализированного ассортимента не способствует созданию у покупателей определенного имиджа магазина.

Сервис

Уровень обслуживания в магазине может оказаться самым важным элементом комплекса маркетинга. Установлено, что семь из одиннадцати факторов, явившихся причиной того, что покупатели перестали пользоваться услугами какого-либо магазина, относились к области обслуживания – например, невнимательность продавцов, претензии к упаковке, кредиту и доставке на дом[56]. По мнению многих специалистов розничной торговли, неудовлетворительная работа продавцов является самой серьезной проблемой отрасли в настоящее время. Сокращение штата продавцов, их недостаточная подготовка и безразличное отношение к своим обязанностям – все это порождает названную проблему.

Ни одно розничное предприятие не уделяет, пожалуй, сервису такого внимания, как "Ikea", шведская компания по торговле мебелью, о проникновении которой в США возвестил ее магазин в Нью-Джерси, имеющий детскую комнату, персонал для занятий с малышами, ресторан, предлагающий шведские национальные блюда по низким ценам, и много красочных информационных стендов[57]. Небольшие магазины также расценивают сервис как ключ к успеху. В Дакора (штат Айова) местные торговцы объединились, чтобы противостоять новому магазину "Wal-Mart", предлагая привычные услуги типа рассылки покупателям рождественских открыток, которые этот розничный гигант не был в состоянии копировать[58].

Внутримагазинное оформление

Атмосфера магазина, т. е. оформление интерьера, – это важный фактор, влияющий на имидж магазина и поведение потребителей. Нью-Йоркский магазин одежды "Barney" превратился из обычного магазина мужской одежды, продававшейся со скидкой, в лидера высокой моды после реконструкции основного магазина в центре Манхэттена. На смену тесноте и блеклым краскам пришли искусно отделанная винтовая лестница, блестящие лакированные прилавки и старинная венская мебель. Интерьер был настолько великолепен, что покупатели почти не обращали внимания на ценники[59].

Менеджеры компании "Kmart" полагают, что один из главных способов сохранить позиции в борьбе с основным соперником – "Wal-Mart" – это улучшить внешний вид стареющей торговой сети. Должностные лица "Kmart" обещают, что к 1995 г. во всех 2004 магазинах будет произведен косметический ремонт стоимостью в 2,3 млрд. долл., благодаря которому они не будут производить впечатление захламленных. Руководство компании надеется, что к тому времени новые магазины "Wal-Mart" устареют настолько, что "Kmart" добьется преимущества[60].

Продвижение товаров

Розничные торговцы используют те же инструменты воздействия на потребителей, что и фирмы-производители, – личная продажа, стимулирование продаж и реклама. Личная продажа особенно важна, когда потребитель не уверен в выборе товара и нуждается в дополнительной информации. Потребителю, приобретающему ковровые изделия, бытовые или электронные приборы, часто требуется совет продавца магазина. Имидж магазина может стать более положительным, если продавцы помогают потребителям удовлетворять их запросы, а не настаивают на том, чтобы они совершили покупку.

Стимулирование продаж имеет особенно важное значение, если цена является фактором покупки и существенно помогает привлечь покупателей в магазин. Мероприя-

тия по стимулированию продаж – это скидки с цен, сделки "два по цене одного", внутримагазинные выставки и конкурсы. Такие мероприятия особенно распространены применительно к часто приобретаемым упакованным потребительским товарам.

Реклама используется большинством магазинов с целью рекламирования либо самого магазина (*институциональная реклама*), либо товаров, имеющихся в магазине (*стимулирующая реклама*). К институциональной рекламе чаще всего прибегают сети магазинов для создания имиджа, как это сделала рекламная служба "Barney", поместив в журналах классические черно-белые фотографии в ходе широкой кампании с целью внушить представление об исключительности магазина[61]. Реклама также позволяет сетям магазинов реагировать на торговую обстановку и корректировать свой курс. "The Gap", осознав, что в условиях спада 90-х гг. потребители охладевают к ее стилизованной рекламе, рассчитанной на знаменитости, переключилась на рекламу, в которой подчеркивались практические достоинства продаваемых товаров[62].

К стимулирующей рекламе прибегают отдельные магазины для рекламирования цен и специальных распродаж. Рекламные объявления обычно помещают в газетах, и их влияние носит более кратковременный характер. Экономический спад 1990–1992 гг. вынудил некоторых торговцев отказаться от такой рекламы в целях экономии издержек. Отказавшись от еженедельной рекламы цен, компания "Home Depot" сократила расходы на рекламу с 3,2% оборота в 1985 г. до 1,5% в 1989 г., поделившись экономией с потребителями[63]. По-видимому, она следует примеру компании "Wal-Mart", у которой самый низкий уровень рекламных расходов среди магазинов массовых товаров[64].

Цена

Потребителей можно оттолкнуть или запутать, если реклама магазина не соответствует ценам товаров. Так, часто снижение цен магазином, который стремится создать престижный имидж, может оказаться контрпродуктивным. Поэтому магазины должны придерживаться общей ценовой политики, отражающей имидж магазина.

Определяя уровни цен, большинство торговых фирм использует *метод наценки*, добавляя определенный процент к покупной стоимости товара, чтобы покрыть свои расходы и получить запланированную прибыль. Типичная наценка может составлять 50% продажной цены, но этот процент существенно колеблется по товарным ассортиментам. Наценка применительно к дешевым товарам может быть меньшей, ибо их оборот является более быстрым.

Другие решения в области ценообразования могут касаться *уровня скидок* и *времени их предоставления*. Дисконтные магазины и магазины, торгующие со скидками, обычно делают скидки с товара как можно раньше с целью ускорить его оборачиваемость. Магазины, которые не делают ежедневных скидок, проводят праздничные или полугодовые распродажи, чтобы избавиться от медленно обращающихся товаров. Иногда розничные магазины производят уценку товаров поэтапно, предлагая все более значительные скидки, если товар остается в запасе длительное время.

Размещение

Исходным пунктом при принятии решения о местоположении магазина служит определение его целевого сегмента. Выбор наиболее выгодных мест для размещения магазина обусловлен прежде всего ориентацией на целевой сегмент покупателей. Например, компания "Toys "Я" Us", решив в 1990 г. ориентироваться на состоятельных горожан, открыла свой первый многоэтажный магазин в торговом центре Манхэттена на-

против магазина "Масу". Председатель компании заявил: "Если этот магазин будет иметь успех, откроются огромные возможности для создания аналогичных магазинов в деловых центрах крупных городов"[65]. В то же время такие удобные магазины, как "7-Eleven", нельзя разместить с учетом характеристик потребителей, так как они должны находиться в разных местах и быть легко доступными.

Определив район, торговец выиграет конкретный участок, принимая во внимание пешеходный и транспортный поток, расстояние до потенциальных покупателей и число конкурирующих магазинов в округе. Дополнительными факторами являются особенности местного рынка – количество и плотность населения, уровень доходов и состав семей.

Оценка и контроль

Последний этап процесса разработки стратегии розничной торговли – оценка и контроль торговых операций. Эффективность на уровне компании оценивается путем сопоставления результатов с прогнозными показателями продаж и рентабельности инвестиций. На уровне магазина сопоставляются фактические и прогнозные показатели продаж по каждому из отделов и товарному ассортименту. Оценивают также оборачиваемость запасов и рентабельность активов.

Наиболее серьезные проблемы контроля в розничной торговле возникают в связи с потерями товара, использованием торговой площади, недостаточной оборачиваемостью и излишними товарами. **Потери товаров** обусловлены случаями воровства со стороны покупателей или торговых работников и составляют 7% розничного товарооборота[66]. Торговцы пытаются предупредить потери, устанавливая телевизионные камеры в магазине, прибегая к помощи работников охраны и оборудуя магазины автоматическими устройствами, издающими сигналы, если товар не предъявлен к оплате.

Неудовлетворительное использование площадей – это более серьезная проблема и одна из причин, в силу которой издержки обращения у "Sears" выше, чем у "Wal-Mart". Под продажу товаров в крупных магазинах торговых центров "Sears" отводит лишь 55% площади, тогда как "Wal-Mart" – около 80%. Бóльшую часть остальной площади "Sears" использует для хранения товаров.

Оборачиваемость запасов связана с использованием площади, ибо более высокая оборачиваемость означает больший оборот в расчете на квадратный фут. "Sears", снизив цены в 1989 г., добилась более высокой оборачиваемости товаров, уменьшив тем самым запасы и отдав часть складской площади под более ценное использование для целей торговли[67]. Сокращение запасов в результате ускорения оборачиваемости может, однако, оказаться контрпродуктивным, ибо возникает риск отсутствия товаров в продаже.

Еще одно направление контроля – слежение за прибыльностью отдельных товаров и их исключение из ассортимента, если они не отвечают критериям прибыльности или оборачиваемости. Компания "Seven-Eleven Japan" осуществила революционные изменения в этой области. Средний размер ее магазина вдвое меньше американского, но он продает вдвое больше товаров. Располагая персональными компьютерами и совершенным программным обеспечением, владельцы магазинов имеют возможность моментально получать цветные графики, отражающие ход продаж по видам товаров, возрасту и полу покупателей. Используя ручные приборы, работники могут фиксировать наличие товаров на полках и следить за ходом реализации отдельных товаров[68].

РЕЗЮМЕ

1. **Каковы наиболее важные тенденции в современной розничной торговле?**
В 80-е гг. в области розничной торговли произошли значительные изменения, наиболее важным из которых было растущее значение специализированной торговли. В связи с повышением благосостояния покупатели начали отдавать предпочтение фирменным изделиям и большему разнообразию товаров. Еще одна важная тенденция – развитие торговли со скидкой, при которой высококачественные фирменные изделия продаются по сниженным ценам. Третья тенденция – расширение продажи через внемагазинную торговлю, в том числе по каталогам и через телевизионные торговые сети. Указанной тенденции способствовало стремление к экономии времени при покупке на дому. Четвертая тенденция – переход от расширения к консолидации розничной торговли. Розничные фирмы стали уделять больше внимания повышению продуктивности существующих торговых мощностей, а не их расширению путем строительства новых предприятий.

2. **Каковы наиболее важные типы розничных торговых предприятий?**
Розничные предприятия можно разделить на непродовольственные, продовольственные магазины и внемагазинную торговлю. Наиболее распространенные типы непродовольственных магазинов – это специализированные магазины (небольшие магазины, торгующие ограниченным числом товарных ассортиментов), универмаги (с более широким набором ассортиментов и полным перечнем услуг), дисконтные магазины и магазины массовых товаров (с ограниченным кругом услуг и широким набором товарных ассортиментов по низким ценам). К продовольственным магазинам относятся удобные магазины (близлежащие магазины с более продолжительным рабочим днем), супермаркеты (с низкими издержками и бóльшим оборотом товаров в широком ассортименте), суперсторы (крупные магазины, в которых наименование товаров вдвое больше, чем в супермаркетах), складские магазины (торгующие со значительными скидками в простейших помещениях складского типа) и гипермаркеты (гигантские магазины, имеющие в наличии как продукты питания, так и разнообразные непродовольственные товары по низким ценам). Внемагазинная торговля – это торговля с помощью рассылаемых по почте каталогов, телевизионных сетей, торговых автоматов, развозная торговля и прямая почтовая рассылка.

3. **Каковы методы разработки стратегии розничной торговли на уровне компании и магазина?**
Розничные торговцы должны проанализировать обстановку, стимулировать цели, определить альтернативные стратегии, а затем оценить и проконтролировать их. На уровне компании можно придерживаться стратегии приобретения магазинов других фирм или расширения за счет внутреннего развития сети путем открытия новых магазинов или перепозионирования их на новые товарные ассортименты.

Розничные фирмы должны использовать комплекс стратегий, чтобы создать устойчивый имидж и обеспечить направленность на определенные целевые группы покупателей. Менеджеры магазинов обязаны принимать решения о номенклатуре товаров, сервисе, внутримагазинной рекламе, ценах и местоположении.

Ключевые термины

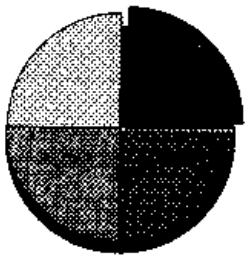
Колесо розничной торговли
Специализированная розничная торговля
Торговля со скидками
Внемагазинная торговля
Консолидированная розничная торговля
Специализированные магазины
Розничные сети
Универмаги
Магазины массовых товаров
Дисконтные магазины
Складские клубы
Фабричные магазины
Удобные магазины
Супермаркеты
Смешанная торговля
Суперсторы
Складские магазины
Гипермаркеты
Горизонтальное фиксирование цен
Вертикальное фиксирование цен
Цены-приманки
Коэффициент оборачиваемости запасов
Рентабельность активов
Норма прибыли
Интерьер магазина
Товарные потери

Вопросы

1. Каким образом розничная торговля обеспечивает потребителям пространственную, временну́ю полезность и полезность владения?
2. Учитывая концепцию "колеса розничной торговли", расскажите, каким образом компании приходят в розничную торговлю и почему они могут лишиться конкурентных преимуществ.
3. Перечислите наиболее значительные тенденции, характерные для розничной торговли в 80-е гг. Приведите примеры каждой из них.
4. Специализированная розничная торговля была охарактеризована как тенденция в области торговли и тип магазина. Поясните.
5. В чем состоит отличие перепозиционирования стратегии "J.C. Penney" в качестве специализированной фирмы от стратегии "Sears"? Какой риск заключен в стратегии компании "J.C. Penney"?
6. Расскажите о последствиях для стратегий розничной торговли в 80-е гг. следующих тенденций внешней среды:
   а) увеличение количества одиноких людей и работающих женщин;
   б) прогресс технологии розничной торговли;
   в) спад в экономике 1990–1991 гг.
7. Каковы преимущества гипермаркетов? Какие проблемы возникли у гипермаркетов в США? Почему?
8. Каковы причины резкого расширения внемагазинной розничной торговли в 80-е гг.?
9. Какова была реакция многонациональных компаний розничной торговли на интеграцию 12 стран Европейского сообщества в 1992 г.?
10. Какие стратегии роста предпочитали крупные розничные фирмы? Приведите примеры.
11. Какие основные показатели эффективности стремятся контролировать розничные торговцы? Почему им придается такое большое значение?

Практикум. Вы руководитель, принимающий решения

1. Менеджер одного из универмагов рассуждает о торговле на дому:
   "Я не думаю, что продажи на дому с помощью телевизионных торговых сетей будут расти. Это преходящая причуда. Большинство людей предпочитают видеть товар, сравнивать изделия и просить совета у продавца. Продажи на дому – это не торговля. Мы рассматривали вопрос о присоединении к кабельной сети для показа товаров, но я предложил решительно воздержаться от этого".
   а. Почему этот метод торговли получил развитие в 80-е гг.?
   б. Согласны ли вы с высказываниями менеджера относительно закупок с помощью телевидения?
2. Менеджер крупной сети универмагов рассуждает о стратегии фирмы по приобретению неторговых предприятий в 70-е гг.:
   "Приобретение предприятий с потенциалом роста хорошо смотрится на бумаге. Но мы являемся розничными торговцами, а не производителями лекарств, дистрибьюторами электротоваров или производителями бытовых приборов. Поэтому нам пришлось вернуться к розничной торговле".
   а. Согласны ли вы с этим заявлением? Приведите обоснования своего ответа.
   б. Почему розничные компании типа "Sears" предпочитают приобретать предприятия вне розничной торговли?



Глава
16

Оптовая торговля и товародвижение

ВАША ЗАДАЧА В ГЛАВЕ 16

Изучить:

- *наиболее существенные современные тенденции в оптовой торговле;*
- *различные формы оптовой торговли;*
- *сущность процесса товародвижения;*
- *причины, в силу которых товародвижение представляет собой систему;*
- *сущность этапов товародвижения: подача заказов, обработка и хранение грузов, контроль запасов и транспортировка;*
- *сущность процесса товародвижения "точно вовремя";*
- *взаимосвязь товародвижения с другими элементами комплекса маркетинга.*

Компания "McKesson" – превращение товародвижения в изящное искусство

Компании "McKesson" постоянно грозит потенциальная опасность совершения ошибки. Насчитывая 20 000 покупателей, 2000 поставщиков и запас продукции от мыла до прописываемых врачами лекарств, этот супероптовик ежедневно отправляет миллионы единиц товаров во все уголки США. Как это компании удается? Благодаря совершенной системе товародвижения.

В 60-е гг. "McKesson" была рядовым дистрибьютором лекарств в районе Сан-Франциско, имеющем постоянную и традиционную клиентуру. После слияния с калифорнийской фирмой молочных продуктов в 1967 г. она занялась приобретениями, скупая десятки мелких оптовых предприятий и расширяя разнообразие распределяемых товаров. Но в конце концов ассортимент оказался слишком широким, и это отразилось на взаимоотношениях с клиентами. Основные покупатели "McKesson" – аптеки – начали получать краску для волос вместо заказанного ими аспирина, ошибки в счетах стали слишком очевидными, и временами казалось, что компания находится на грани краха.

Чтобы избавиться от хаоса и навести порядок, "McKesson" в конце 70-х гг. провела эксперимент, начав использовать компьютеры, что впоследствии стало своеобразной революцией в области товародвижения. Речь идет о системе "Economost". До ее внедрения аптекари прикидывали в уме, что им требуется, и по телефону заказывали "McKesson" товар, когда он у них был на исходе. Иногда работники аптеки ни разу не звонили в течение месяца, а затем в течение двух недель делали 20 заказов.

Программа "Economost" была призвана упорядочить сложный и трудоемкий процесс обработки заказов. Первоначально она представляла собой примитивный инструмент типа счетной машинки, оборудованной на магазинной тележке и работающей от автомобильной батареи. Аптекарь обходил свои владения, определял, запас каких товаров следует пополнить, печатал заказ и регулярно направлял его"McKesson". Это уже был своего рода прорыв, ибо система по меньшей мере позволила покончить с прежней беспорядочной системой заказа.

После первых экспериментов, проведенных в Калифорнии, руководство "McKesson" решило применить систему "Economost" в национальном масштабе, и в настоящее время она является основой системы распределения товаров компании по всей стране. "Economost" 90-х гг. – это лазерный компьютер с ручным сканером, который считывает штрих-код с этикетки товара (он известен также как Универсальный товарный код). Владелец магазина, приняв решение пополнить запас товара, проводит сканером по этикетке, нажимает на клавишу компьютера, указывая количество товара, а затем по модему передает данные в национальный информационный центр "McKesson" в Ранчо Кордова (Калифорния).

Далее система "McKesson" начинает набирать обороты. Центр в Ранчо Кордова сортирует заказы по районам и направляет их в один из 45 оптово-распределительных центров, где складские работники (именуемые *отборщиками*), руководствуясь данными отпечатанных бланков заказов, укладывают товар в коробки с заранее указанными реквизитами аптеки. Центры, в которых обычно насчитывается 25 000 различных наименований товаров, спроектированы таким образом, чтобы обеспечить максимальную эффективность их деятельности. Например, наиболее часто заказываемые товары находятся на нижних ярусах стеллажей, что облегчает доступ к ним десяткам отборщиков, работающих на складе.

После заполнения коробки ее по конвейерной ленте отправляют в компьютеризованный сортировочный центр, где готовят отгрузку на десятки грузовых автомобилей, находящихся на отгрузочной платформе. Компьютер не только устанавливает порядок размещения определенных коробок на определенные грузовики, но и указывает, какие коробки следует поместить ближе к двери с учетом маршрута автомобиля. Затем коробки по конвейерной ленте загружаются в грузовик. Система действует настолько четко, что аптекарь, распечатывая коробку (ожидающую его ко времени открытия магазина), обнаруживает, что заказ рассортирован с учетом расположения товаров в аптеке.

Программа "Economost" позволила компании "McKesson" внедрить систему доставки "точно вовремя", которой придерживаются многие японские компании. Система предполагает производство и поставку компанией только того количества товара, которое необходимо покупателю в определенный момент. В результате применения такой совершенной системы прибыль компании "McKesson" в 1990 г. возросла на 18%. Кроме того, используя эту систему, оптовая фирма может выполнять для своих клиентов ряд ценных дополнительных функций. Например, она предоставляет аптекам ежемесячный отчет о том, по каким группам товаров отмечается рост, застой или упадок, и рекомендации об альтернативных заказах. Фирма имеет также штат специалистов, оказывающих помощь новым клиентам в формировании ассортимента и управлении магазином. Передовая распределительная сеть компании "McKesson" обеспечивает ее клиентам преимущество в конкурентной борьбе и побуждает их продолжать сотрудничество с фирмой. А это верный рецепт успеха[1].

СВЯЗЬ МЕЖДУ ОПТОВОЙ ТОРГОВЛЕЙ И ТОВАРОДВИЖЕНИЕМ

Оптовая торговля – это основное звено в цепи движения товаров от производителя к потребителю. Как указывалось в главе 14, оптовые фирмы – это организации, которые закупают и перепродают товары другим предприятиям. Они продают товар другим оптовым фирмам, розничным предприятиям, промышленным компаниям, но не конечным потребителям.

Как видно на примере компании "McKesson", оптовые фирмы часто вынуждены создавать сложные системы движения товаров по торгово-распределительной сети. Эти системы включают в себя подачу заказов, обработку грузов, хранение и транспортировку товаров. Совокупность названных функций образует систему товародвижения, которая будет рассмотрена в этой главе.

Товародвижение не является прерогативой исключительно оптовых торговцев. Производители и розничные фирмы располагают собственными системами товародвижения, но эта система имеет особенно важное значение для оптовиков, учитывая их центральное место в организации розничных продаж и их понятный интерес к проблемам физического перемещения товаров (логистике). Как только что упоминалось, "McKesson" ежедневно перемещает по всей стране миллионы единиц товаров.

В настоящей главе мы рассмотрим вначале значение оптовой торговли, затем – типы оптовых предприятий, занимающихся распределением товаров и услуг, и наконец – систему товародвижения, необходимую для эффективного обеспечения потока продукции от производителей к потребителям.

ЗНАЧЕНИЕ ОПТОВОЙ ТОРГОВЛИ

О значении оптовой торговли свидетельствуют ее экономические масштабы. Оптовые продажи фактически превышают розничный товарооборот, составляя 1,8 трлн. долл. в год[2]. Дело в том, что оптовый сектор занимается как потребительскими товарами, так и товарами производственного назначения, тогда как розничный товарооборот по определению, относится только к потребительским товарам.

Оптовая торговля играет ключевую роль в обеспечении *полезности во времени, пространстве* и *владении* как для организаций-покупателей, так и для конечных потребителей. При отсутствии оптовиков производителям пришлось бы иметь дело непосредственно с магазинами или покупателями, а розничные торговцы вынуждены были бы закупать товар у промышленных фирм. Большинство магазинов и производителей слишком малы, чтобы покупать и продавать товар напрямую, и они нуждаются в услугах оптовиков.

Оптовики оказывают также существенные услуги более крупным магазинам и производителям, многие из которых пришли к выводу, что использовать складские и транспортные возможности оптовиков экономичнее, чем создавать собственную сеть товародвижения. В связи с этим в последнее десятилетие отмечалось предпочтение производителями и магазинами широкого использования возможностей независимых оптовых фирм, а не прямых продаж.

Еще один показатель значения оптовых фирм – их возрастающая роль в системе каналов распределения. По мере того как они оказывали производителям товаров и рознице все более широкий набор услуг, возрастала и их роль в системе распределения товаров потребителям. Крупные оптовые фирмы взяли на себя роль лидера канала распределения, регулируя товарные потоки от производителей к магазинам и промышленным предприятиям. "McKesson" помогает некоторым производителям товаров управлять запасами, собирать и анализировать данные о рынке, планировать кампании продаж и даже разрабатывать новую продукцию с учетом отзывов участников рынка. Как уже говорилось, компания помогает клиентам-аптекарям создавать компьютеризованную систему подачи заказов. Она также представляет аптекам программы продвижения товаров и объединяет их в добровольные сети, обеспечивающие экономию при закупке крупных партий товара.

Свидетельством растущего влияния оптовиков служит то обстоятельство, что некоторые из них приобрели собственные розничные магазины. Гигант продовольственной оптовой торговли компания "Super Valu" получает 30% своих доходов от собственных магазинов "Shopko", в которые она в 1990 г. вложила треть своих инвестиций. "Super Valu" отважилась даже на создание гипермаркетов[3].

ТЕНДЕНЦИИ В ОПТОВОЙ ТОРГОВЛЕ: ПРОШЛОЕ И НАСТОЯЩЕЕ

Полвека назад оптовая торговля не имела такого большого значения, как в наши дни. Великая депрессия 30-х гг. заставила многих производителей уделить больше внимания издержкам и переосмыслить роль оптовых фирм. Считая оптовиков лишь сборщиками заказов, они решили "обходиться без оптовых фирм" и самостоятельно выполнять функции последних – с меньшими затратами и более эффективно.

Тенденция игнорирования оптовиков продолжалась до 70-х гг. Затем в деятельности оптовых фирм произошел примечательный сдвиг: перестав заниматься рутинным сбором заказов, они стали посредниками, обеспечивающими более эффективное распределение. Многие оптовики осознали, что единственный путь к процветанию – это оказание большего числа услуг с большей эффективностью.

Подобная трансформация, известная как **эффективная оптовая торговля**, сопровождалась повышением производительности, увеличением количества оказываемых услуг и снижением их стоимости благодаря внедрению автоматизации. Одной из первых этот путь избрала компания "McKesson", внедрившая рассмотренную выше автоматизированную систему. В результате в 1991 г. фармацевтические компании продавали через "McKesson" 75% своей продукции вместо 45% в 1970 г.[4]

Примеру "McKesson" последовали другие оптовые фирмы. Крупнейшие компании в области продовольственной торговли – "Super Valu", "Fleming", "Wetterau" – автоматизировали свои распределительные склады и создали компьютеризованные системы, аналогичные применявшейся компанией "McKesson". В результате повышения эффективности оптовой торговли число розничных продовольственных сетей, прибегающих к услугам оптовиков в 80-е гг. удвоилось[5]. В настоящее время тенденция к повышению эффективности характерна для большинства оптовых фирм, и каждые три из подобных четырех фирм уже внедрили компьютеризованные системы обработки заказов.

Но и тенденция к повышению эффективности оптовой торговли не могла спасти оптовиков от последствия экономического спада 90–92 гг. В 1987 г. прирост доходов был равен 11,3%, тогда как в 1990 г. валовая прибыль составила 358 млрд. долл., что лишь на 4,8% больше, чем в 1989 г.[6]

ТИПЫ ОПТОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Типы оптовых предприятий столь же разнообразны, как и типы розничных предприятий, охарактеризованные в главе 15. До сих пор мы исходили из предположения, что оптовые фирмы – это независимые предприятия типа "McKesson" или "Super Valu". Из рис. 16.1 следует, что оптовые функции могут выполнять также промышленные и розничные компании. Поговорим об оптовой торговле, осуществляемой промышленными компаниями и независимыми торговцами.

Оптовые подразделения компаний

В главе 14 говорилось, что некоторые производители товара продают его непосредственно покупателям, главным образом организациям, осуществляя интеграцию вперед и выполняя оптовые функции. В Японии крупнейшие промышленные компании жестко контролируют свои оптовые операции, поддерживая требуемый уровень цен и услуг. Такие американские компании, как IBM, 3M и "General Electric", применяют двойные системы распределения, продавая товар как напрямую, так и через независимых оптовиков.

Принадлежащие производителям склады, предназначенные для перевалки грузов и хранения товарных запасов, называются **торговыми филиалами**. Производители используют их для продажи крупнейшим розничным и промышленным фирмам, а более мелким покупателям они продают продукцию через независимых оптовых торговцев. На оптовую торговлю промышленных компаний приходится около 10% всех мощностей оптовой торговли, но их доля в оптовом товарообороте превышает треть, так как они работают с более крупными покупателями.

Крупные розничные компании осуществляют интеграцию назад, создавая собственные склады и распределительные мощности, позволяющие им закупать товары непосредственно у производителей. Такие торговцы массовыми товарами, как компании "Kmart" и "Sears", и сети продовольственных магазинов типа "Safeway" и "Kroger" используют собственные склады и транспортные средства при закупке товаров у более крупных фирм. Эти подразделения обеспечивают лучшую сохранность товаров, более тщательный контроль над запасами и более быструю доставку. Компания "Wal-Mart" имеет 17 распределительных центров (т. е. крупных компьютеризованных складских комплексов), связанных с ее 1800 магазинами автоматизированной системой, которая, по мнению многих, является самой совершенной в розничной торговле. Когда потребитель производит закупку, информация с контрольно-кассового прилавка поступает в банк данных, находящийся в главном офисе компании в Бентонвилле (штат Арканзас). На основании этой информации сотрудники распределительных складов "Wal-Mart" тут же определяют уровень запасов. Таким путем выясняется, какие товары следует направить в магазины. Подобным образом распределяется около $^3/_4$ всех товаров "Wal-

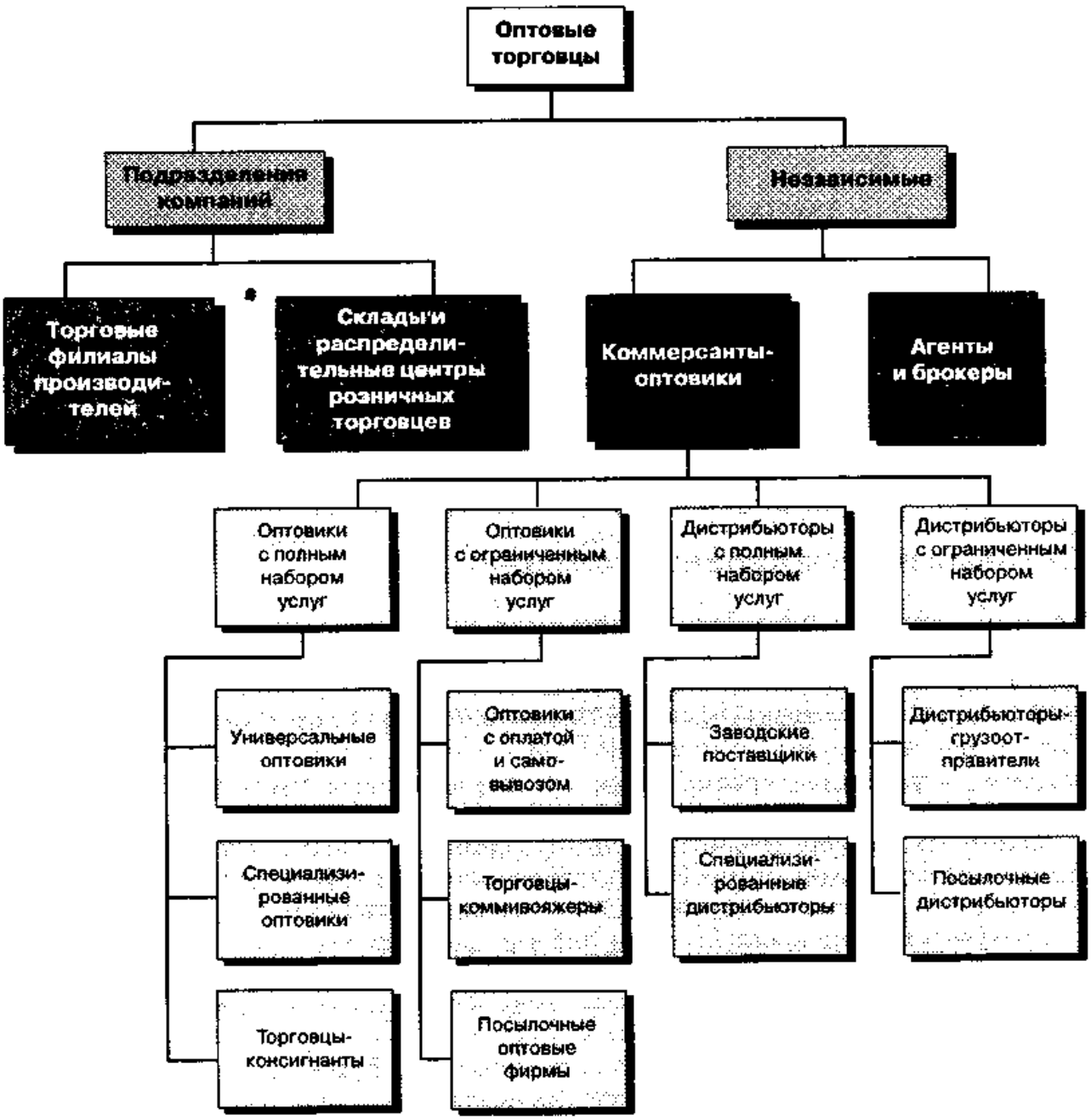


Рис. 16.1. *Типы оптовых торговцев*

Mart". Остальную четверть товаров компания закупает у оптовых фирм[7]. Данная система обеспечивает лучший контроль запасов товара в магазинах, его быструю доставку и преимущество в ценах.

Независимые оптовые фирмы

Независимыми оптовиками могут быть самостоятельные фирмы или агенты и брокеры. На рис. 16.1 представлены их разновидности. **Коммерсанты-оптовики** покупают товары и становятся их собственниками; агенты и брокеры (о которых говорилось в гла-

ве 14) служат посредниками между покупателями и продавцами и не становятся собственниками товара. Коммерсанты-оптовики могут торговать потребительскими товарами или продукцией производственного назначения, оказывая полный или ограниченный набор услуг. Если они торгуют товарами производственного назначения, их также именуют дистрибьюторами.

Оптовики, оказывающие полный набор услуг

Подобные оптовики оказывают широкий набор услуг – хранение товаров, контроль над запасами, обработка заказов и транспортировка товаров. Более крупные из них предоставляют магазинам кредит и помогают им создавать системы подачи заказов и управления запасами. Примерами могут служить компании "McKesson" и "Super Valu".

Оптовиков, предоставляющих полный сервис, классифицируют с учетом ассортимента продаваемых ими товаров и оказываемых услуг. **Универсальные оптовые фирмы** оказывают полный набор услуг и торгуют широким ассортиментом товаров (множеством различных ассортиментов товаров), но в ущерб глубине в каждой ассортиментной группе. Например, "McKesson" имеет в наличии лекарства и другие товары. Ассортимент включает почти любую группу товаров, представленных в аптеке, но может и не содержать всех обезболивающих или желудочных средств. Крупные оптовики, предлагающие полный сервис, оказывают клиентам более 100 видов различных услуг – от размещения магазина и финансирования до страхования и рекламы.

Специализированные оптовые фирмы также оказывают полный набор услуг, но специализируются на определенных товарных ассортиментах, например диетических продуктах, автозапчастях, предметах роскоши, и располагают широким ассортиментом в пределах ассортиментной группы. "Bista" нашла свою нишу среди азиатских оптовиков, обеспечив богатый ассортимент авторучек "Cross", часов "Van Cleff" и продукции "Elizabeth Arden"[8].

Еще один тип оптовика, предлагающего полный сервис, – **торговец-консигнант**, который сам выставляет товары на полках магазина, избавляя его владельца от необходимости контролировать запасы и подавать заказы. Торговцы-консигнанты продают товары на условиях консигнации, т. е. выставляя счет только за фактически проданное количество товара, фактически кредитуя магазин. Появление этого типа оптовиков относится к тому времени, когда продовольственные магазины стали продавать непродовольственные товары и вскоре обнаружили, что издержки, связанные с подачей заказа и обработкой этих товаров в магазине, слишком высоки. В итоге независимые оптовые торговцы стали брать на себя некоторые функции магазина.

Например, компания "McLane" из Техаса успешно поставляет непродовольственные товары в удобные магазины, помогая владельцам магазинов формировать ассортимент с учетом их потребностей. Она предлагает своим клиентам непродовольственные и продовольственные товары[9].

"McKesson" иногда выступает в качестве торговца-консигнанта применительно к ювелирным и косметическим товарам в аптеках, так как многим владельцам аптек не хватает времени и знаний для правильного заказа и демонстрации этих товаров. Обслуживанием магазинов занимаются около 1000 сотрудников "McKesson" из всех 58 распределительных складов компании. Когда "McKesson" решила действовать как торговец-консигнант, продажи указанных категорий товаров возросли на 80%[10].

Оптовики, оказывающие ограниченный набор услуг

Оптовики, предлагающие ограниченный сервис, отказываются от выполнения некоторых торговых функций, например транспортировки, обработки грузов, предоставления кредита, поэтому могут предложить покупателям более низкие цены.

Оптовики с оплатой и самовывозом продают товары со склада, требуют немедленной оплаты и вывоза товара транспортом покупателя. Они напоминают розничные складские клубы, но с той разницей, что оптовики продают товар только коммерческим фирмам, а клубы – конечным потребителям. Одной из крупнейших оптовых фирм с оплатой и самовывозом в США является "Makro Self-Service Wholesale". Она владеет распределительными складами площадью 200 000 кв. футов и имеет дело исключительно с бизнесменами. В ее магазинах насчитывается в среднем 35 000 наименований различных категорий товаров – от продуктов питания до пишущих машинок. Магазин "Makro" в Вашингтоне ежегодно продает товары на сумму 200 млн. долл.[11]

Торговцы-коммивояжеры – это мелкие оптовики, которые занимаются хранением и быстрой доставкой скоропортящихся товаров, в частности молочных продуктов, выпечки, фруктов и овощей. Эту продукцию они продают небольшим магазинам непосредственно с автомобилей и за наличные.

Посылочные оптовые фирмы продают товар по каталогам небольшим магазинам, обычно расположенным в отдаленных районах, обслуживание которых, по мнению остальных оптовиков, является невыгодным. В их ассортименте хозяйственные товары, деликатесы и ювелирные изделия.

Оптовые торговцы товарами производственного назначения

Промышленные оптовые торговцы (часто их именуют дистрибьюторами) могут оказывать полный или ограниченный набор услуг. Они могут торговать универсальным или ограниченным ассортиментом. Дистрибьютора, который торгует разнообразными товарными ассортиментами и оказывает полный комплекс услуг, иногда именуют **заводским поставщиком**. Подобно оптовикам в торговле потребительскими товарами эти дистрибьюторы расширяют сферу деятельности. Так, "Premier Industrial" имеет 14 отдельных подразделений, в том числе "J.L. Holcomb Manufacturing" (чистящие средства и хозинвентарь) и "Certanium Alloys" (сварочные электроды и твердые припои)[12]. **Специализированные дистрибьюторы** также оказывают полный набор услуг, но занимаются отдельными ассортиментными группами продукции, например генераторами, электрическим инструментом или крепежными изделиями.

К дистрибьюторам, оказывающим ограниченный сервис, относятся дистрибьюторы-грузоотправители и посылочные дистрибьюторы.

Дистрибьюторы-грузоотправители (иногда их именуют конторскими дистрибьюторами) приобретают собственность на продаваемые товары, но никогда не вступают во владение ими. Они получают заказы от промышленных фирм или других дистрибьюторов и направляют их производителям для выполнения заказа. Они не хранят и не транспортируют заказанные товары. Торгуют они преимущественно громоздкой продукцией, требующей высоких транспортных расходов, – углем, лесом, химикатами или производственным оборудованием. **Посылочные дистрибьюторы** торгуют по каталогам, специализированными изделиями, которые легко отправить по почте или автотранспор-

том. Их деятельность сходна с деятельностью посылочных оптовых фирм, за исключением того, что они продают товар промышленным покупателям.

Разработка стратегий оптовой торговли

Подобно розничным торговцам оптовые фирмы должны разрабатывать стратегии маркетинга, но ранее они делали это не на систематической основе. С переходом к эффективной оптовой торговле многие фирмы стали разрабатывать стратегии с учетом этапов, приведенных в главе 15 (см. рис. 15.3). Как и розничные фирмы, оптовики должны формулировать стратегии маркетинга и разрабатывать комплекс маркетинга.

Корпоративные стратегии маркетинга

Многие оптовики предпочитали приобретение других оптовых фирм, рассматривая это как средство расширения масштабов деятельности и оказания более полного круга услуг повышенного качества, что приводит к консолидации. Наибольшую активность в приобретении компаний проявила крупнейшая в США оптовая фирма "Fleming", которая за истекшее десятилетие потратила 1 млрд. долл. на покупку 12 оптовых фирм с суммарным оборотом 7,5 млрд. долл.[13]. Корпоративная миссия, обусловившая эти приобретения, предусматривала обеспечение во "Fleming" эффективной оптовой торговли и распространение ее сети автоматизированных услуг на всех клиентов компании.

Другие оптовики делали подобные приобретения, чтобы проникнуть в розничную торговлю. Как уже говорилось, "Super Valu" приобретала продовольственные магазины, рассчитывая, что собственная розничная сеть позволит ей: 1) обеспечить устойчивую реализацию товаров и 2) повысить эффективность путем использования интегрированной системы приема заказов и управления запасами. Кроме того, приобретая розничные магазины, оптовики получают возможность продавать запасы, которые они в противном случае вынуждены были бы возвращать производителю. Руководство компании "Wisconsin Toy", пришедшее к выводу, что вместо возвращения излишков запасов можно с выгодой продавать их, создало сеть из 75 магазинов "Toy Liquidators", которые ежегодно приносят 40 млн. долл. товарооборота[14].

Некоторые оптовые фирмы попытались добиться роста не путем приобретения других фирм, а путем внутреннего развития, строя склады и распределительные центры на новых рынках. "Wallace", фирма – дистрибьютор труб из Хьюстона с ежегодным оборотом 79 млрд. долл., затратила крупные средства на учебу персонала, израсходовав 2 млн. долл на организацию бригадного труда среди своих 280 сотрудников. В результате поставки "точно вовремя" возросли до 98%. Оптовая продовольственная компания "Super Food Services" придерживалась стратегии расширения рынка с помощью программы капиталовложений в сумме 45 млн. долл., израсходованных на строительство новых и модернизацию имеющихся распределительных центров[15]. По убеждению ее президента, создание собственных магазинов привело бы к конкуренции с собственными покупателями-магазинами. Поэтому компания наращивает свои мощности оптовой торговли.

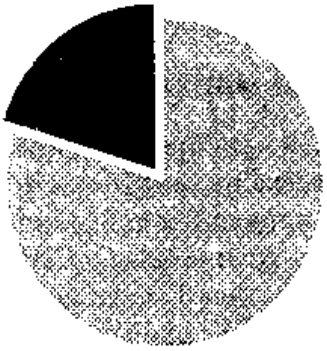
Комплекс маркетинга оптовика

Подобно розничным торговцам оптовые фирмы должны принимать решения относительно ассортимента товаров, цены, рекламы и размещения складов. Что касается *ассортимента товаров*, оптовикам следует решать, иметь ли в наличии все ассортиментные группы или специализироваться на нескольких из них. Подобно тому как наблю-

ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

Оптовая торговля в Японии: нет предела уменьшению?

В главе 14 говорилось о том, что жесткий правительственный контроль над розничной торговлей в Японии привел к установлению в стране цен, одних из самых высоких в мире. (Вспомним обед на четыре человека за 600 долл.) Но там было сказано о том, как в соответствии с этим контролем складывалась система оптовой торговли в Японии и как она создает единственные в своем роде трудности для американских производителей товаров.



Маленькие площади субсидируемых японским правительством семейных магазинов являются значительным барьером для американских компаний не в последнюю очередь потому, что оптовики, которые снабжают эти магазины, не испытывают потребности в крупных запасах. Когда американцы предлагают свою продукцию японским оптовикам, им часто заявляют, что для их товаров попросту не хватает места.

Возникновение такой системы обусловлено весьма специфическими обстоятельствами, имеющими отношение к рельефу местности, на которой расположена Япония, и ее обычаям. Во-первых, в Японии мало драгоценных равнин, чем и объясняется строительство небольших, прижавшихся друг к другу магазинов без подсобных помещений. Во-вторых, японцы потребляют больше свежих продуктов, чем американцы, а так как в их домах не всегда есть место, где можно установить холодильник, они должны ежедневно делать покупки. В силу этих причин в Японии один магазин приходится на 74 человека, что вдвое меньше, чем в США; всего же в Японии 1,6 млн. розничных магазинов.

Оптовые продовольственные фирмы приспосабливаются к этой ситуации, доставляя товары три раза в день, иногда в ничтожных количествах. Японский оптовый филиал компании "Campbell" завозит в магазин иногда всего шесть банок продуктов. Связанные с этим дополнительные затраты вынудили компанию повысить цену томатного супа до 1,45 долл. за банку.

Потребности в организации сложной системы поставок в Японии привели к возникновению 400 000 оптовых фирм, причем персонал некоторых из них насчитывает менее пяти человек. Процесс настолько усложнился, что товар может пройти четыре оптовых звена, прежде чем попадет в магазин. Что-

даются тенденции к специализированной розничной торговле, существует заметная тенденция к специализации оптовой торговли – концентрация на немногих, более прибыльных наименованиях и предоставление более качественных услуг по этим товарам. Так, "Fleming" углубляет номенклатуру товаров, добавляя новые наименования мясных, деликатесных и молочных продуктов[16].

Оптовики обычно устанавливают цены с накидкой 20% к цене приобретения для покрытия расходов и получения прибыли, которая составляет в среднем 1–3% товарооборота.

Оптовые фирмы, как правило, почти не прибегают к рекламе, но некоторые из них

ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

бы продать соус "Tabasco", "Toyota Tsusho", торговое отделение известной автомобильной компании, должно импортировать товар, завезти его автотранспортом на свой склад, затем продать первичному оптовому торговцу, например "Nikko Shokai". Далее "Nikko Shokai" реализует соус еще одному оптовику вроде "CGC Japan" – кооператива, обслуживающего 268 небольших сетей продовольственных магазинов.

Подобно тому как японские потребители привыкли к превосходному обслуживанию со стороны местных торговцев, японские оптовики также избалованы экспортерами других стран. Чтобы стать ведущим поставщиком электрокардиостимуляторов в Японии, американский экспортер вынужден был разработать специальные компьютерные программы, позволяющие оптовикам выявлять исследователей-хирургов в качестве целевого рынка. Экспортер шелковых изделий вынужден был упаковывать их в дорогие коробки и принимать на себя эти затраты, чтобы угодить японским оптовикам.

Высокие цены и стремление правительства понизить их до мирового уровня приводят к реорганизации японской оптовой торговли, однако руководство крупных оптовых фирм понимает, что для снижения цен необходимо наличие таких же автоматизированных складов, как у американских коллег. Американские компании оказывают им содействие, экспортируя автоматизированные технологии, ускоряющие прием заказов и обработку грузов. Потребность в капитале для оплаты новых складских технологий побуждает крупных оптовиков поглощать мелких конкурентов с целью добиться экономии, возможной при увеличении масштабов деятельности. Видимо, японские магазины лишатся некоторых услуг в краткосрочном плане, но немногие розничные торговцы станут жаловаться на это, если цены снизятся благодаря повышению эффективности работы японских оптовиков.

Вопросы: Почему в Японии так много оптовых фирм? Какие факторы способствуют сохранению их числа?

Источники: "Distribution System Faces Changed Environment", *Business Japan*, August 1990, pp. 89–93; "Selling In Japan Gets Less Befudding", *Business Week*, February 20, 1989, pp. 122B, 122D, & 122F; "How McIlhenny Drenched Japan with Tabasco Sauce", *Business Week*, February 20, 1989, p. 122D.

помещают рекламу в отраслевых публикациях. Они *продвигают* товары преимущественно посредством личных продаж. Для обеспечения эффективности оптовой торговли необходимо, чтобы торговый представитель фирмы не только получал заказы, но и помогал владельцу магазина принимать правительные решения относительно ассортимента товаров и управления запасами. В производственном секторе торговые представители должны действовать почти как консультанты. Один из дистрибьюторов, торгующий инструментами, даже стал хранить запасы товаров, которые *могли бы* понадобиться его покупателям, обеспечивая им широкие возможности адаптироваться к условиям рынка[17]. Судя по высказыванию другого оптовика, его компания нанимает не тор-

говых представителей, а скорее "специалистов, способных помочь покупателям решать широкий круг вопросов, касающихся применения товаров"[18].

Оптовики должны также принимать решения о *местоположении* складов и распределительных центров, которые следует размещать так, чтобы минимизировать расходы по доставке грузов покупателям. "Wal-Mart" размещает магазины в радиусе 200 миль от пунктов распределения, чтобы обеспечить ежедневную поставку товаров[19]. Еще один фактор, учитываемый при размещении складов, – стоимость создания распределительных центров, площади которых иногда составляют несколько сот тысяч квадратных футов. Предпочтение отдают районам, для которых характерна низкая арендная плата и наличие индустриальных парков.

Вообще говоря, оптовые фирмы стали прибегать к более изощренным стратегиям маркетинга с целью удовлетворить потребности покупателей. В истекшем десятилетии они проявили исключительную жизнеспособность, повысив эффективность работы и продемонстрировав промышленным и розничным компаниям, что почти всегда экономичнее воспользоваться услугами оптовиков, а не игнорировать их в процессе распределения.

СУЩНОСТЬ ТОВАРОДВИЖЕНИЯ

Товародвижение – это все виды деятельности, связанные с перемещением товаров с места производства до места продажи или потребления. Компания "McKesson", заказывая косметику у "Procter & Gamble", чтобы продать ее аптекам, берет на себя функции по погрузке-разгрузке, хранению и транспортировке товаров до магазина, а иногда и ответственность за пополнение запасов товаров в магазине. Эта совокупность функций обработки заказов, погрузки-разгрузки, создания запасов, хранения и транспортировки представляет собой **систему товародвижения**.

Цель такой системы – обеспечить своевременную отгрузку товаров и надежность поставки, т. е. поступление товаров на регулярной основе, в целости, в нужной форме и требуемом количестве, а также получить точную информацию о запросах покупателей. Фирма "Toys "Я" Us" добивается преимуществ в конкуренции, обеспечивая поставку в магазины товаров требуемой номенклатуры, вовремя, с высокой надежностью и на основе достоверной информации о потребителях.

Товародвижение особенно важно для продавцов продукции производственного назначения, которую покупатели используют в процессе производства. Если продукция запаздывает, поступает в меньшем объеме и неудовлетворительного качества, это может задержать процесс производства и привести к существенным убыткам фирмы-покупателя. Так, с середины 80-х гг. компания "Zytec", производитель силового оборудования из штата Миннесота, начала испытывать трудности, когда ее сборочное производство оказалась дезорганизованным, поскольку поставщики регулярно задерживали поставки комплектующих деталей либо изготовляли их в недостаточном количестве. В итоге появилось много брака и покупатели дружно отказывались от продукции "Zytec". К 1985 г. компания оказалась на грани банкротства. Ее руководство приняло меры, отвергнув услуги поставщиков, которые не обеспечивали своевременную поставку и требуемое качество деталей. Гарантированная своевременная поставка позволила улучшить работу сборочного конвейера, и к 1990 г. продукция "Zytec" удовлетворяла требованиям покупателей на 99,5%[20].

Товародвижение как элемент системы каналов распределения

Товародвижение – это элемент системы каналов распределения, рассмотренной в главе 14. Оно обеспечивает потоки товаров от производителей к потребителям. Производители, оптовые и розничные торговцы должны иметь возможность доставлять товары вовремя и в хорошем состоянии.

Такие *фирмы–производители товаров*, как "Procter & Gamble", "Lever Brothers", "Colgate-Palmolive" и "Compaq Computers", имеют собственные мощности по обработке и хранению товаров для продажи непосредственно розничным торговцам.

Оптовикам необходимы довольно сложные системы товародвижения, ибо они находятся в середине канала распределения, управляя непрерывным потоком товаров от производителей и сортируя товары для доставки в розничную сеть. Фирма "W.W. Grainger", один из крупнейших оптовых дистрибьюторов продукции производственного назначения, обслуживает 921 000 покупателей через 300 своих отделений в США, используя компьютеры для обработки заказов, передачи их на автоматизированные склады, где происходят отбор товаров и перемещение их на погрузочные платформы для отправки. На складах компании хранится 22 000 наименований товаров – от генераторов весом в тонну до полупроводников, легких как перо[21].

Крупные *розничные фирмы* также имеют собственные распределительные системы. "Toys "Я" Us" – первая розничная фирма, которая в качестве торговца массовыми товарами стала продавать игрушки со скидкой с цены и которая располагает компьютеризованной информационной системой, связывающей каждый кассовый аппарат в любом магазине фирмы с центральным компьютером в главной конторе компании[22]. Возможность получения оперативной информации о ходе продаж позволяет компании применять систему поставки "точно вовремя". Товар хранится на складах лишь непродолжительное время. Быстрая оборачиваемость означает более высокие прибыли. Своевременные поставки осуществляются с 20 складов, расположенных на территории США таким образом, чтобы легко можно было доставлять товары во все обслуживаемые магазины. Доставка в магазины со складов производится автомобилями фирмы "Toys "Я" Us"[23].

Обеспечить интеграцию различных элементов системы товародвижения обязан лидер канала, будь то производитель, оптовый или розничный торговец. В качестве лидера канала "McKesson" координирует отгрузки товара от производителей для выполнения заказов аптек. Она снабжает информацией своих поставщиков с целью помочь им формировать производственные графики с учетом спроса, а магазины – с целью помочь им составлять заказы, предвидеть тенденции и соответственно планировать уровни запасов.

Значение товародвижения

О значении товародвижения свидетельствуют затраты на него, которые, согласно одному из исследований, равны 20% от суммы продаж[24]. (Средние расходы на рекламу и стимулирование продаж существенно ниже.) Издержки товародвижения у посредников еще выше в связи с их ролью в накоплении и распределении товаров. Эти издержки складываются из расходов на обработку заказов, перевалку грузов, хранение, регулирование запасов и транспортировку.

Менеджеры считают товародвижение ключевым элементом комплекса маркетинга в связи с его решающей ролью в обеспечении полезности во времени, пространстве и владения, а также в повышении эффективности распределения. Опрос, проведенный среди организаций-покупателей, показал, что при оценке поставщиков вторым фактором (после качества продукции) является товародвижение[25]. Для многих организаций-покупателей решающий фактор при выборе поставщика – не наименьшая цена, которую он может предложить, а гарантия своевременной поставки товара и надежного сервиса.

Большое значение придают товародвижению и фирмы, занимающиеся потребительскими товарами, которые не могут допустить риск отсутствия товара в наличии из-за неудовлетворительного контроля запасов или несвоевременной поставки. Потребители проявляют все меньше приверженности конкретным маркам, и если предпочтительная марка отсутствует в продаже, они все чаще покупают альтернативные товары.

Кроме того, товародвижение – это важное средство конкурентной борьбы. Например, "Hillenbrand Industries" "похоронила" конкурентов, обеспечив поставку гробов по заказу в течение двух дней. Вместо того чтобы хранить большой (и дорогостоящий) запас этой продукции, компания использует систему подачи заказов похоронными бюро в один из 59 распределительных центров, доставляя заказы в течение 48 ч. Благодаря полученной экономии "Hillenbrand" предлагает похоронным бюро дополнительные услуги, например программы обучения персонала, записанные на видеокассетах, и рекомендации по захоронению представителей различных культур[26].

Опыт "Eastman Kodak" с фотоаппаратами, предназначенными для моментальной фотосъемки, в конце 70-х гг. является иллюстрацией того, как неудовлетворительная организация товародвижения приводит к поражению в конкурентной борьбе. Рекламная кампания, организованная "Eastman Kodak", вызвала интерес у потребителей, но в магазинах эти фотоаппараты часто отсутствовали в продаже[27]. В итоге интерес к ним у многих потребителей пропал, а продажи сократились. Даже самые лучшие рекламная кампания и стратегия ценообразования бесполезны, если фирма не располагает эффективной системой товародвижения, обеспечивающей наличие товара в нужном месте и в нужное время.

Товародвижение на международном рынке

Товародвижение связано с инфраструктурой, необходимой для организации потока товаров от производителя к потребителю. США располагают одной из самых сложных и передовых систем товародвижения в мире – в других странах они намного примитивнее. Использование плохих транспортных систем приводит к задержкам в доставке товаров. Неудовлетворительные телекоммуникационные системы затрудняют передачу данных и подачу заказов по телефону. Недостаток холодильных емкостей обусловливает порчу продуктов к моменту их поступления к потребителю. Недостаток складских помещений означает, что продукцию нередко выбрасывают, если ее нельзя сразу же использовать.

Следовательно, говоря об автоматизированных системах товародвижения, которые, например, имеются в компаниях "McKesson" или "Toys "Я" Us", мы имеем в виду инфраструктуру, характерную для передовой рыночной системы. Исходить из ее наличия в большинстве стран третьего мира неверно.

Возможности товародвижения в стране скорее всего складываются под воздействием большинства тенденций на международном рынке, о которых говорилось в главе 5. Так, переход к рыночной экономике в России и странах Восточной Европы предпола-

гает улучшение транспортной системы и телекоммуникаций, что позволит усовершенствовать обработку заказов и транспортировку грузов. В противном случае маловероятно, что эти страны сумеют создать прочную рыночную экономику.

Экономическая интеграция 12 стран Европейского сообщества также непосредственно воздействует на систему товародвижения. Упразднение торговых ограничений ускорит стандартизацию систем распределения товаров в различных странах. Облегчается формирование единых транспортных правил. В итоге крупные автоматизированные складские комплексы (известные как распределительные центры) смогут обслуживать всю Западную Европу. В 1992 г. Дом моды "Donna Karan", предвосхищая экономическую интеграцию, создал в Европе распределительный центр, который будет располагать компьютерной сетью для обработки заказов и отгрузки товаров по всей Западной Европе[28]. До 1992 г. существование единой распределительной системы было невозможным.

Рассматривая в следующем разделе создание систем товародвижения, мы предполагаем наличие инфраструктуры, схожей с той, которая существует в США или в Западной Европе, и позволяющей автоматизировать процессы товародвижения.

ПРОЦЕСС ТОВАРОДВИЖЕНИЯ

На рис. 16.2 приведены этапы эффективного осуществления процесса товародвижения. Первый этап – формирование целей. Затем менеджеры должны создать условия для выполнения основных функций товародвижения – обработки заказов, хранения и перевалки товаров, регулирования запасов и транспортировки грузов. Наконец, следует оценить и проконтролировать процесс с целью добиться максимального удовлетворения запросов покупателей при разумных затратах. Рассмотрим перечисленные этапы.

Формулирование целей товародвижения

Цели процесса товародвижения можно выразить в терминах, определяющих степень удовлетворенности покупателей и (или) снижения затрат. Целью, ориентированной на покупателей, может быть минимизация поставки поврежденных товаров путем применения более совершенных методов обработки грузов. Другой целью может быть минимизация случаев отсутствия товаров в наличии благодаря более эффективному контролю над запасами. Третья цель может заключаться в своевременном выполнении заказов покупателей путем создания эффективной системы транспортировки.

Компания "L.L. Bean" определила ключевые аспекты системы товародвижения: простота подачи заказов, уровень запаса, транспортные расходы и время поставки. Но руководство "L.L. Bean" осознает, что для обеспечения оперативного контроля за товародвижением необходимо конкретизировать цели[29]. Например, применительно к ассортименту одежды цели могли быть следующими:

- необходимая оборачиваемость запаса, т. е. ни одно изделие не должно задерживаться на складе больше одного месяца;
- отправка товара в течение одного дня с момента получения заказа;
- 100-процентное своевременное выплонение заказов.

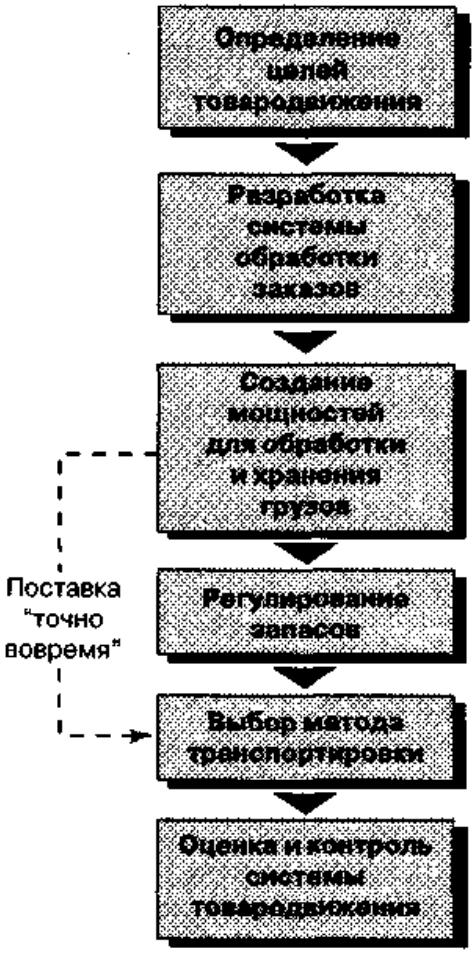


Рис. 16.2. *Разработка системы товародвижения*

Цели относительно затрат также можно конкретизировать (например, издержки товародвижения не должны превышать 15% от суммы продаж). Можно также уточнить отдельные элементы затрат. Если компания использует систему "точно вовремя", можно конкретизировать, что транспортные расходы не превысят 50% суммарных затрат товародвижения.

Разработка системы обработки заказов

После определения целей товародвижения руководство должно разработать элементы системы товародвижения. Прежде всего необходимо создать **систему обработки заказов**, т. е. их получения, передачи на склад, отборки товаров, выписки счетов и транспортных документов.

Системы обработки заказов в наиболее крупных компаниях полностью автоматизированы. Мы уже упоминали об автоматизации системы в компании "McKesson" – вплоть до применения конвейерных лент, по которым грузы поступают на автомобили с учетом пункта назначения. Розничные торговцы, являющиеся лидерами канала, также создали аналогичные системы обработки заказов. В 1990 г. "Kmart" ввела в эксплуатацию передовую систему: работник с помощью сканера на контрольно-кассовом прилавке регистрирует покупки, и соответствующие данные о продажах поступают в компьютер главной конторы "Kmart" в г. Трой, штат Мичиган (см. рис. 16.3). Компьютер автоматически выдает заказы на поставку товаров в магазины с учетом хода реализации, не дожидаясь заказов с мест, которые обычно поступали лишь после того, как полки магазинов оказывались пустыми[30]. Заказы передаются на один из складов "Kmart", где находятся товары и откуда их отправляют в магазин.

Мощности для складской обработки и хранения товаров

Следующий этап процесса товародвижения – создание мощностей по обработке и хранению товаров для их последующей отгрузки.

Обработка грузов

Обработка грузов – это определение местонахождения товара на складе, его доставка к месту комплектования, где товары сортируют и упаковывают для отгрузки, а затем перемещение товара на погрузочную платформу и погрузка в транспортное средство для отправки покупателю (см. левую часть рис. 16.4). Для сети супермаркетов "Giant" в

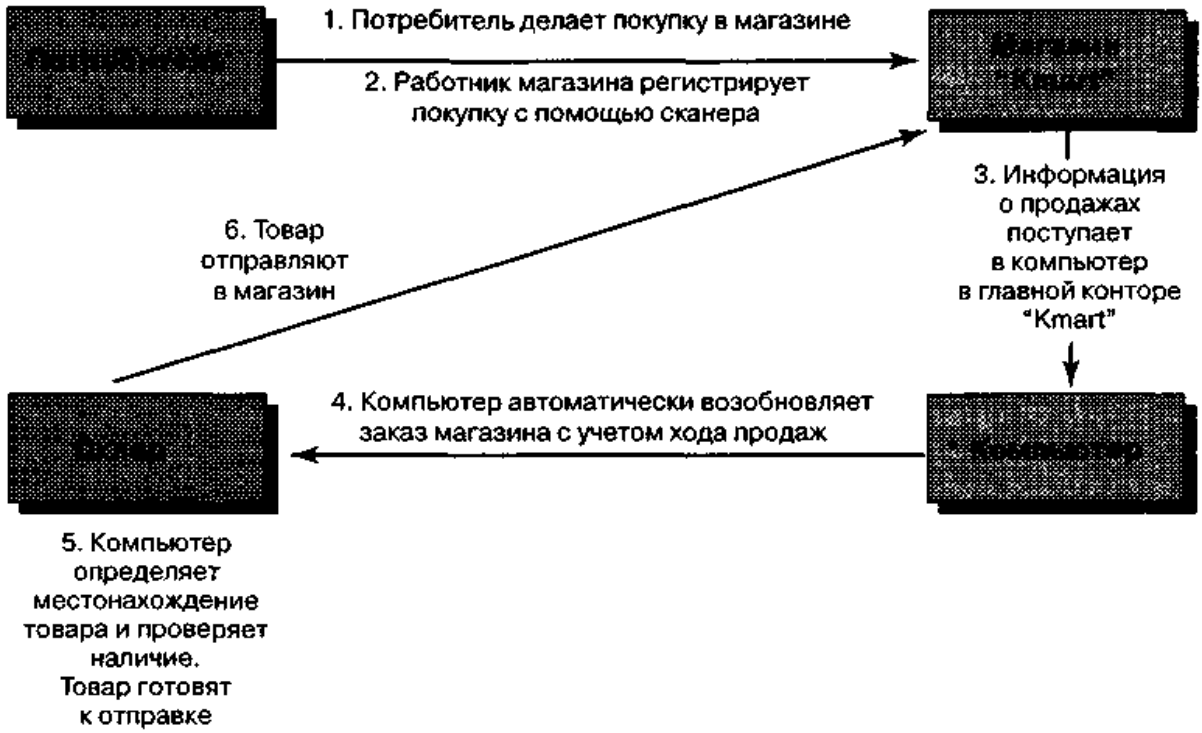


Рис. 16.3. *Автоматизированная система обработки заказов в компании "Kmart"*

Виргинии перечисленные операции выполняются в компьютеризованном складском комплексе "Ordermatic" – 10-этажном огромном здании с 5400 отдельными гравитационными спусками и транспортерными лентами. (В правой части рис. 16.4 приведены этапы процесса складской обработки, контролируемые компьютерами "Ordermatic".)

Получая заказ от супермаркета "Giant", "Ordermatic" определяет место нахождения товара по его штрих-коду. Затем товар извлекают со стеллажа с помощью робота или вручную, помещают в упаковочные коробки и опускают на один из движущихся транспортеров. Коробки поступают в компьютеризованный "мозг" "Ordermatic" – застекленный сортировочный центр, где коробки распределяются по пунктам назначения.

После сортировки коробки по металлическому рольгангу поступают к месту погрузки на автомобили. Работники на погрузочных платформах, используя лазерные сканеры, проверяют штрих-коды и правильность погрузки. Система "Ordermatic" способна за один час отправить 7200 упаковок[31].

Складские мощности

Наличие складов предоставляет фирме возможность сосредоточить разнообразные товары в одном месте ближе к покупателю. Располагая складскими помещениями, розничные и оптовые торговцы могут закупать разнообразные товары в больших количествах и получать скидку с учетом размера заказа. Производители же могут отгружать со складов крупные партии и экономить на транспортных расходах.

Существуют два вида складов: общего пользования и частные. **Склады общего пользования** предоставляются фирме в аренду. В США насчитывается более 10 000 таких комплексов. Компаниям, производящим сезонную продукцию и товары, спрос на которые носит циклический характер, выгоднее использовать склады общего пользования, чем



Рис. 16.4. *Система обработки грузов*

вкладывать средства в создание мощностей, которые не будут эксплуатироваться на постоянной основе. Некоторые склады общего пользования предлагают специализированные емкости, например холодильные – для замороженных продуктов и с температурным контролем – для вин и табачных изделий.

Частные склады принадлежат фирмам, которые нуждаются в хранении продукции на постоянной основе, т. е. производителям разнообразных товаров, требующих складирования до отправки покупателям. Розничные сети и оптовики, снабжающие большое количество магазинов, также часто имеют собственные склады.

Иногда, однако, розничные компании стремятся исключить издержки хранения, договариваясь с производителями об отгрузке последними товаров непосредственно магазинам. "Montgomery Ward" просит поставщиков дорогостоящих товаров, например "General Electric", направлять их напрямую магазинам[32].

Еще одна тенденция последних лет – строительство **распределительных центров**, т. е. крупных автоматизированных складов с компьютеризованной обработкой заказов и перемещением грузов. Обычно это одноэтажные здания (во избежание вертикального перемещения грузов), расположенные у автомобильных или железнодорожных магистралей для ускорения транспортных операций.

Сеть универмагов "Lazarus" создала свою систему товародвижения, купив за 14 млн. долл. распределительный центр площадью 1,2 млн. кв. футов в Шаронвилле (штат Огайо). Центр, расположенный в пригороде, удобно связан с несколькими автомагистралями, ведущими к основным рынкам "Lazarus". Размер центра позволяет также выделить каж-

дому из 41 магазина фирмы отдельную погрузочную платформу, что позволяет исключить путаницу и задержки в отправке грузов[33].

Некоторые фирмы используют склады меньших размеров, чтобы накапливать товары, а затем отправлять их на распределительные центры, где их комплектуют для отгрузки в различные пункты США.

Управление запасами

Склады и распределительные центры нуждаются в системе управления запасами. Такая система призвана определять количество заказываемого товара для поддержания оптимального уровня запаса (*оптимальный размер заказа*) и частоту заказа (*оптимальная частота заказа*). Оптимальный размер заказа и оптимальную частоту заказа легче рассчитать для товаров, пользующихся устойчивым спросом в течение года. Темпы продаж таких потребительских товаров, как зубная паста, готовые крупяные завтраки или дезодоранты, предсказуемы, а уровни запасов и частоту подачи заказа можно определить с учетом спроса. Сложнее регулировать запасы сезонной продукции типа охлажденного чая или лосьонов для загара. Компании предпочитают производить их круглый год, чтобы равномерно списывать постоянные расходы, связанные с производственными мощностями, и обеспечивать устойчивую загрузку персонала. В результате вне сезона скапливаются значительные запасы подобной продукции. Следовательно, при круглогодичном выпуске таких товаров руководство сопоставляет более низкие производственные затраты с более высокими издержками хранения запаса.

Определение оптимального размера заказа и его частоты представляет наибольшие трудности применительно к товарам беспорядочного спроса вроде товаров, соответствующих направлениям моды, или игрушек. По мнению многих производителей, проблема беспорядочного спроса может быть решена путем хранения минимального запаса в рамках системы "точно вовремя" и подачи заказа на основе тщательного слежения за потребительским спросом.

Оптимальный размер заказа

Оптимальный размер заказа, необходимый для поддержания запаса на должном уровне, зависит от издержек хранения. Как видно из рис. 16.5, имеются три вида издержек, связанных с запасами: текущие затраты, потери от отсутствия запаса, издержки пополнения запаса. **Текущие затраты** – это издержки связывания капитала в запасах, а также некоторые дополнительные элементы вроде налогов и страхования запаса. Эти затраты могут быть весьма значительными и составлять до 25% стоимости самого запаса. Чем дольше товар находится в запасе, тем выше текущие затраты. **Потери от отсутствия запаса** – это сумма потерь от снижения продаж в связи с отсутствием товара. Чем выше спрос на товар, тем значительнее может оказаться сумма потерь. **Издержки пополнения запаса** – это затраты, связанные с получением новых партий товаров и включающие стоимость подачи и оформления заказа и самого товара.

Оптимальный размер заказа зависит от перечисленных элементов затрат. При возрастании уровня запаса потери от отсутствия запаса сокращаются, поскольку выше вероятность того, что товар будет в наличии. Снижаются также издержки пополнения запаса, ибо заказы оформляют реже, но текущие затраты при этом возрастают. Оптимальный размер заказа отображается точкой, где минимизируется совокупность всех элементов затрат. На рис. 16.5 это точка Q.

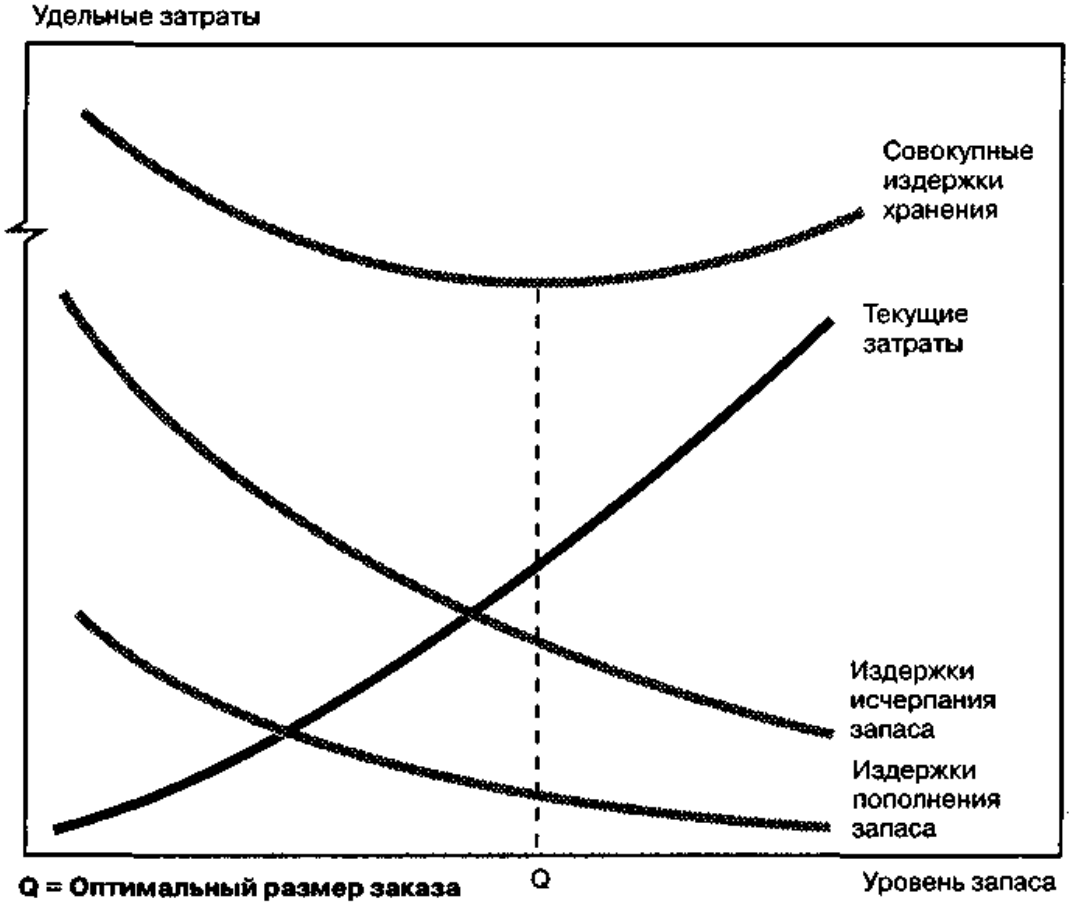


Рис. 16.5. *Издержки хранения*

Частота подачи заказов

Частота подачи заказов зависит от оптимального размера заказа и уровня спроса. Фирма, определяющая требуемое количество заказов, установила, например, что оптимальный размер заказа равен 2000 ед., а годовой спрос – 50 000 ед. В этом случае за год придется оформить 25 заказов. Если спрос равномерен, это будет означать подачу заказа примерно раз в две недели. Если спрос носит случайный или беспорядочный характер, заказы будут скорее всего поступать в периоды пика спроса.

Частые заказы минимизируют уровни запаса и снижают текущие затраты. Но они влекут за собой рост издержек пополнения запаса и вероятность его исчерпания. Наоборот, при более редких заказах возрастают уровни запаса, а с ними и текущие затраты, тогда как издержки пополнения снижаются, равно как и вероятность исчерпания запаса.

Поставки "точно вовремя"

Альтернативой поддержания запаса на высоком уровне является система поставки "точно вовремя", позволяющая минимизировать уровни запаса, а значит, и издержки товародвижения. **Поставки "точно вовремя"** означают выпуск продукции строго в соответствии с рыночным спросом и в момент, когда ее требуется доставить покупателю. На рис. 16.2

такая возможность отображена пунктирной линией. Целью является минимизация запаса и издержек хранения. Поставки "точно вовремя" наиболее реальны в случае равномерного и предсказуемого спроса. Как упоминалось, компания "McKesson" организовала поставки "точно вовремя" в рамках системы "Economost", что позволяет компании отгружать лишь то, что непосредственно требуется магазинам, и минимизировать запасы.

Система "точно вовремя" была разработана японскими специалистами в качестве метода регулирования производства, а не системы распределения. Идея заключалась в том, чтобы материалы поступали на производственную линию строго в момент, когда они потребуются, с целью сократить затраты на хранение материалов в процессе производства. Вначале система применялась главным образом компаниями, выпускающими продукцию производственного назначения, используемую другими производителями.

Эту концепцию распространили на распределение продукции в основном в начале 80-х гг., когда высокие процентные ставки повлекли за собой существенное увеличение текущих затрат. Наилучшим способом снижения текущих затрат было сокращение запасов, а для этого потребовалась система "точно вовремя". Она обеспечивала не только подачу материалов в момент, когда они были необходимы, но и выпуск готовой продукции в момент, когда она требовалась покупателям.

Система "точно вовремя" предполагает четыре условия. Во-первых, быструю обратную связь от покупателей относительно их потребностей, с тем чтобы производители могли производить продукцию почти как по заказу. Компания "Toys "Я" Us" способна работать по такой системе, ибо может получать немедленную информацию о тенденциях покупательского спроса и с учетом этого передавать заказы промышленности. В результате снижаются запасы, что позволяет компании торговать по более низким ценам. Отсутствует также риск накопления непроданных товаров в условиях крайне неустойчивого рынка игрушек уже просто потому, что компания часто подает заказы.

Второе условие поставок "точно вовремя" – это наличие эффективной компьютерной системы. Для того чтобы продукция оперативно поступала с производства к покупателю так, словно она произведена по заказу, необходимо уже на сборочном конвейере сортировать ее с учетом заказов. Это делают с помощью компьютеров, чаще всего с применением лазерных сканеров, которые сопоставляют штрих-коды с информацией в компьютере производителя на заводе и местах комплектования заказов. По отзывам одного из владельцев аптеки, ознакомившегося с системой, "она делает почти все, разве что не завязывает мне шнурки на ботинках"[34].

Третье требование – быстрая и эффективная транспортировка. Более высокая частота поставок означает отгрузку более мелких количеств, так что увеличиваются транспортные расходы и сокращаются издержки хранения запаса.

Четвертое важное условие использования системы – **наличие центров комплектования**, т. е. перевалочных пунктов, которые визуально напоминают распределительные центры, – большие одноэтажные здания, куда продукция поступает для отправки, а не для хранения, что обеспечивает быструю отгрузку покупателям.

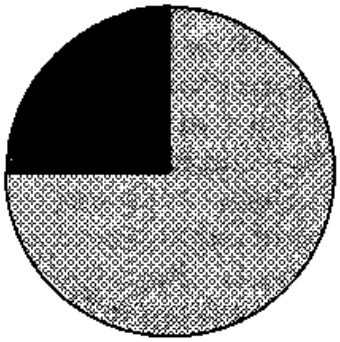
Выбор транспортных средств

На последнюю операцию товародвижения – транспортировку – приходится в среднем 45% издержек товародвижения. В системе "точно вовремя" эта доля еще выше, так как минимизируются запасы товара и издержки хранения. В связи со столь значительными затратами выбор транспортных средств считается одним из самых важных в системе

ЭТИЧЕСКИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА

Торговая нагрузка: как RJR манипулировала системой обработки заказов для увеличения прибыли

При надлежащей системе обработки заказов заказы оптовых и розничных торговцев определяются покупками потребителей и обусловливают производственные графики промышленных предприятий.



Что же происходит, когда система дает сбой, если производитель направляет оптовикам значительно больше товара, чем нужно потребителям? Это означает плохой бизнес. Но когда в конце 80-х гг. именно так поступила компания "RJ Reynolds" (R&R), это принесло ей дополнительно 250 млн. долл. Каким образом? Чтобы увеличить прибыль и долю на рынке, компания прибегла к сомнительной, хотя и не противоправной, учетной уловке, именуемой *торговой нагрузкой*.

Эта практика возникла в 1982 г., когда оптовые покупатели RJR стали активно накапливать запасы сигарет, предвосхищая вступление в силу 16-процентного федерального акцизного налога. Заработав на этом большие деньги после того как налог стал применяться на практике, оптовики поняли, что можно и в дальнейшем получать прибыль, закупая крупные партии сигарет в преддверии повышения цен на них, и признали такую практику нормальной. RJR охотно с этим согласилась. В течение 80-х гг. каждый июнь и декабрь компания повышала цены, так что "нагруженные" заранее оптовики имели возможность взимать более высокие цены и увеличивать свои прибыли. Выгода для RJR была очевидна: она могла показать в квартальных отчетах рост продаж в июне и декабре, как раз перед тем как повышала цены.

Если поначалу данная система казалась безвредной, то впоследствии, когда RJR ста-

управления товародвижением. Основными видами транспорта являются автомобили, железная дорога, воздушный, водный транспорт и трубопроводы. Преимущества и недостатки каждого из них обобщены в табл. 16.1.

Крупные оптовые и розничные фирмы обычно сочетают несколько видов транспорта. Расположенная в Чикаго компания "Spiegel" ежегодно отправляет покупателям 15 млн. посылок с товарами, отобранными по каталогам фирмы. С учетом расположения покупателей фирма производит отправку автомобилями, по железной дороге и воздушным транспортом, полагаясь при этом на "Viking Freight Systems"[35].

Автомобили

Общие расходы на автомобильные перевозки выше, чем на любой другой вид транспорта, хотя по количеству тонно-миль доставленных грузов они уступают железнодорожным перевозкам. В США насчитывается свыше 25 000 независимых автомобильных компаний, осуществляющих перевозки разнообразной продукции. Бóльшая часть продукции – это упакованные потребительские товары или легкая продукция производственного назначения.

ЭТИЧЕСКИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА

ла слишком активизировать ее, она стала опасной. В 1987 г. компания воспользовалась практикой "нагрузки" торговли для утверждения, что ей принадлежит 32% рынка США – этот показатель был навязчивой идеей должностных лиц RJR, так как магазины отдавали предпочтение лидеру рынка – компании "Philip Morris".

Однако в конце 80-х гг. многие американцы бросили курить, и "нагруженные" сигареты начали скапливаться на складах по всей стране. В идеальном случае оптовикам RJR следовало иметь запас на 4,5 дня торговли. К 1988 г. запас возрос до шестинедельного оборота. Имея такие запасы, оптовикам трудно было отличать свежие поставки от залежавшихся сигарет, и когда такие сигареты попадали на рынок, это вызывало повсеместные нарекания.

Порочная практика была обнаружена в 1989 г., когда "Kohlberg Kravis Roberts" (KKR) купила эту гигантскую компанию потребительских товаров за 25 млрд. долл. Новое руководство пришло в ужас от наличия фальсифицированных балансов и раздутых складских запасов. Никто, по-видимому, не мог точно определить стоимость залежалого товара, который хранился на складах. Некоторые называли сумму в 13 млрд. долл., другие – 15 млрд. долл.

KKR решила покончить с этой практикой, объявив в конце 1989 г., что прекращает "нагрузку" торговли, а это означало отказ от операционной прибыли на 340 млн. долл. RJR могла позволить себе такое списание, но эта операция оказалась болезненной для оптовиков, которые "разжирели" на квартальных вливаниях. Один из них заявил: "Если заберут эти прибыли, ничего не дав взамен, на улицах прольется кровь."

Вопросы: Что такое "торговая нагрузка"? Каким образом она привела к неэффективности системы товародвижения?

Источник: "The $ 600 Mullion Cigarette Scam", *Fortune*, December 4, 1989.

Самые главные преимущества автомобильного транспорта – быстрота, своевременная надежная доставка и наличие разнообразных маршрутов. Кроме того, автомобили обеспечивают гибкость при получении продукции на заводе и доставки ее непосредственно покупателю, что является важным преимуществом системы "точно вовремя". Однако автомобильный транспорт не предназначен для перевозки крупных грузов. Компания "Hackney Trucking" пытается преодолеть указанный недостаток, рекламируя спаренные трейлеры, способные доставлять крупные партии непосредственно конечным пользователям, что позволяет снизить складские расходы.

Некоторые из более крупных транспортных компаний оказывают своим клиентам важные услуги. "John Cheeseman Trucking" выполняла для "Torrington" функции складской обработки и хранения грузов на своем распределительном центре. Компании "Danzas", основанной в 1815 г. офицером разгромленной армии Наполеона, принадлежат 600 распределительных центров в разных странах. Клиенты, прибегающие к экспресс-услугам ее парка, состоящего из 4500 автомобилей, имеют также возможность воспользоваться услугами ее отделений воздушных и океанских перевозок. Высокая репутация компании "Danzas" побудила фирму "McDonald's" воспользоваться услугами этой швейцарской компании при открытии ресторанов в Москве[36].

ТАБЛИЦА 16.1

Характеристики различных видов транспорта

	ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАТКИ
Автомобильный	Быстрая доставка Своевременная доставка Разнообразие маршрутов Гибкость в получении и доставке Частые отгрузки	Высокая стоимость Небольшие размеры партий Зависимость от погодных условий
Железнодорожный	Разнообразие маршрутов Перевалки крупных партий Перевозка разнообразных товаров	Медленная доставка Ограниченная гибкость в получении и доставке Ограниченная частота отгрузки
Воздушный	Быстрая доставка Частые отгрузки Снижение риска порчи товаров	Высокая стоимость Ограниченное разнообразие товаров Зависимость от погодных условий Ограниченная надежность своевременной доставки
Водный	Низкая стоимость Перевалка крупных партий Перевозка разнообразных товаров	Медленная доставка Ограниченные маршруты Нечастые отгрузки Ограниченная надежность своевременной доставки
Трубопроводный	Низкая стоимость Надежность своевременной доставки Частые отгрузки	Ограниченное разнообразие товаров Медленная доставка Ограниченные маршруты

Железные дороги

Железные дороги – это наиболее широко используемый вид транспорта, на который приходится около трети объема перевозок. В 1957 г. 57% тоннажа грузов было перевезено по железным дорогам. Снижение этой доли объясняется растущим применением автомобильного транспорта и появлением воздушных перевозок. Имея протяженность в 200 000 миль, железные дороги предоставляют большой выбор маршрутов. Компании, выпускающие громоздкую продукцию – уголь, лес, бумажные изделия, – обычно прибегают к этому виду транспорта. Однако скорость доставки по железным дорогам невелика, они не обеспечивают такой частоты отгрузки, как автомобильный и воздушный транспорт, к тому же они менее гибки в получении и доставке грузов.

Устаревшие железнодорожные пути и оборудование, неудовлетворительный сервис и порча грузов в пути – привели к сокращению доли железнодорожных перевозок в 50-е и 60-е гг. В результате ряда банкротств произошли слияния некоторых железнодорожных компаний, что привело к модернизации оборудования и предоставлению более качественных услуг реорганизованными компаниями. В итоге статус этих компаний сейчас выше, чем 20 лет назад.

Воздушные перевозки

Воздушные перевозки втрое дороже автомобильных и в 15 раз – железнодорожных. Поэтому их используют для транспортировки специализированных товаров. Однако воздушные перевозки отличаются высокой скоростью и уменьшают риск порчи товаров. Чтобы доставить груз в аэропорт и далее к покупателю, обычно требуется сочетание автомобильного и воздушного транспорта.

Скорость иногда оправдывает повышенные затраты на воздушный транспорт, особенно если речь идет о скоропортящейся продукции или дорогостоящих предметах, которые необходимо быстро доставить покупателям. Косметическая компания "Beaty For All Seasons" переключилась с автомобильных на воздушные перевозки, так как последние снижают риск порчи товаров. Компания установила, что губная помада тает при отгрузке в южные районы, а кремы для лица замерзают при отправке на северо-восток. Быстрая доставка товаров в условиях регулируемой температуры в самолетах решила проблему[37].

Такие компании экспресс-перевозок воздушным путем, как "Federal Express" и "Purolator Courier", обеспечивают доставку в течение суток небольших отправлений (менее 70 фунтов) путем маршрутизации через центральные распределители. Компания "Emery Air Freight" нашла свою нишу на рынке, специализируясь на доставке на следующий день более объемных отправлений, что сделало привлекательной эту услугу для компаний, которые нуждаются в быстрой доставке в рамках системы "точно вовремя". Подобно "Federal Express" фирма "Emery" сначала направляет все грузы на распределительный склад в Дейтоне (штат Огайо), откуда их отсылают покупателям в разные районы страны.

Водный транспорт

Водный транспорт используют для перевозок товаров судами по Великим озерам или реке Св. Лаврентия, баржами по внутренним рекам либо океанскими пароходами в другие страны. Водный транспорт предпочтителен для перемещения дешевых громоздких грузов, например угля и стали. Доставка при этом замедлена, маршруты ограничены судоходными артериями, а поставки осуществляются реже, нежели другими видами транспорта. Однако стоимость перевозок в пять раз ниже, чем по железной дороге.

Трубопроводы

Трубопроводы предназначены для транспортировки жидких грузов – нефти и химических продуктов, а также газа на большие расстояния. Свыше 200 000 миль трубопроводов, насчитывающихся в США, представляют собой вопреки представлениям многих людей более гибкий вид транспорта. Это недорогой и надежный способ транспортировки, но довольно медленный и ограниченный определенными маршрутами и видом продукции.

Смешанные системы транспортировки

Одним из важных достижений в товародвижении стало применение **смешанных перевозок**, при которых сочетают перевозки различными видами транспорта, например железнодорожным, автомобильным и водным. При **контрейлерных перевозках** контейнеры перегружают с автомобилей на железнодорожные платформы; перевозки "по-

езд – судно" предполагают сочетание железнодорожного и водного транспорта. Необходимое условие смешанных перевозок – **контейнеризация**, т. е. перевозка товаров в контейнерах, которые можно перегружать с одного вида транспорта на другой.

CSX – одна из крупнейших железных дорог – это смешанная компания, которая предлагает перевозки различными видами транспорта и складские услуги. Компания использует суда-контейнеровозы, доставляющие грузы в 76 портов в 64 странах. Кроме того, ей принадлежат баржи прибрежного плавания, автомобильная компания и трубопроводы. Это не изолированные виды транспорта, они взаимосвязаны. Поэтому с железнодорожных путей CSX грузы можно перегружать на автомобили, а из вагонов и автомобилей – на суда и баржи. Одна из услуг – "Orange Blossom Special" – предназначена для цитрусоводов: с помощью системы "Seaboard" перевозки по железной дороге сочетаются с перевозками на автомобилях, которые получают продукцию на плантациях и доставляют ее непосредственно покупателям[38]. Преимущество CSX в том, что она предоставляет услуги различных видов транспорта в рамках одной компании.

Оценка и контроль

После принятия решений относительно обработки заказов, складской обработки и хранения грузов, управления запасами и транспортировки товаров компания должна оценить эффективность этих операций (последний этап разработки системы товародвижения). Контроль предполагает сопоставление результатов с намеченными целями. Учитывая сформулированные выше цели, показателями эффективности могут быть:

- время обработки одного заказа;
- время выполнения одного заказа;
- доля грузов, поступающих в неповрежденном виде;
- время нахождения товара в запасе;
- доля случаев своевременной доставки грузов;
- издержки товародвижения в процентах к продажам.

Неспособность достичь целей с учетом названных критериев может свидетельствовать о наличии проблем в системе товародвижения, а это требует анализа каждого вида операций в системе.

Компании обычно уделяют больше внимания определенным видам операций товародвижения в зависимости от характера системы и выбранной стратегии. Например, наличие системы "точно вовремя" требует большего контроля за транспортными операциями, а не за регулированием запасов. Поэтому менеджеры в этих случаях следят за своевременностью доставки грузов тщательнее, чем за оборачиваемостью запаса. И наоборот, компания, располагающая крупными запасами сезонных товаров и товаров, спрос на которые носит беспорядочный характер, будут уделять больше внимания издержкам хранения запасов.

В качестве примера контроля за товародвижением можно рассмотреть деятельность отделения "Oldsmobile" компании "General Motors", сформировавшего специальную группу, задача которой – снижение случаев повреждений автомобилей при их доставке с заводского конвейера в выставочные залы дилеров. Группа анализирует условия транспортировки автомобилей по железной дороге и вправе изменять графики и маршруты для предотвращения возможных случаев повреждений[39]. В результате деятельности группы время пребывания в пути сократилось с 50 до 36 ч (в среднем) и значительно уменьшилось число случаев поставки поврежденных автомобилей.

АЛЬТЕРНАТИВЫ В ТОВАРОДВИЖЕНИИ

Операции товародвижения, приведенные на рис. 16.2, тесно взаимосвязаны, так как существуют альтернативные варианты связанных с ними затрат. На рис. 16.6 представлены удельные затраты на операции товародвижения в зависимости от заказанного количества товара (т. е. размера единичного заказа). По мере увеличения величины заказа удельные транспортные расходы сокращаются, так как при большой партии на каждую единицу товара приходится меньшая сумма затрат. Снижаются также расходы на обработку заказа, ибо крупные заказы предполагают уменьшение их количеств. Складские издержки (затраты на строительство и содержание складов), напротив, возрастают, ибо возрастает запас товаров. Издержки хранения (затраты на хранение товаров в запасах) также возрастают, поскольку требуются бóльшие мощности по хранению для обработки бóльших объемов запасов.

Компания, установив, что какие-либо затраты слишком высоки, может попытаться сократить их; однако совокупные затраты при этом могут и не уменьшиться. Так, если велики транспортные расходы, можно прибегнуть к более медленному виду перевозок, например по железной дороге; но при этом возрастут запасы, а запаздывание поставок вызовет недовольство покупателей.

На рис. 16.6 представлен компромисс между издержками на хранение, транспортировку, обработку заказов и складскими издержками. Использование системы "точно вовремя" приводит к увеличению числа заказов и уменьшению их размера. Расходы на транспортировку товаров и обработку заказов высоки, зато сведены к минимуму расходы, связанные с содержанием складов и запаса (левая часть рис. 16.6).

Наоборот, при подаче одного крупного заказа минимизируются расходы на транспортировку товаров и обработку заказа, но возрастают другие элементы затрат (правая часть рис. 16.6). Совокупные издержки товародвижения минимизируются где-то между двумя названными крайностями (точка X на рис. 16.6).

Наконец, существует компромисс между совокупными издержками товародвижения и степенью удовлетворенности покупателей. Максимальная степень удовлетворенности покупателей скорее всего связана с увеличением издержек распределения, ибо предполагает более крупные запасы во избежание их исчерпания, более быструю и своевременную доставку, расширение складских площадей, а все это способствует увеличению издержек. Например, компания "Wilson Plastics" выиграла в конкурентной борьбе с "Formica", создав дорогостоящую сеть из 15 региональных складов, обеспечивающих поставку в течение дня, и разработав изделия с упрощенными, хотя и более дорогими компонентами, что позволило "Wilson" быстро изготавливать продукцию, запасы которой иссякли у дистрибьюторов[40].

Рассмотрев альтернативы, менеджеры по распределению должны определить затраты, необходимые для того, чтобы обеспечить удовлетворенность покупателей. Одна из причин, в силу которой новейшие автоматизированные системы контроля за запасами и обработки заказов являются источником конкурентных преимуществ, состоит в том, что они в значительной степени способствуют улучшению обслуживания покупателей. Для того чтобы товародвижение стало орудием в конкурентной борьбе, обеспечивая удовлетворенность покупателей и эффективное распределение, требуются соответствующие затраты.

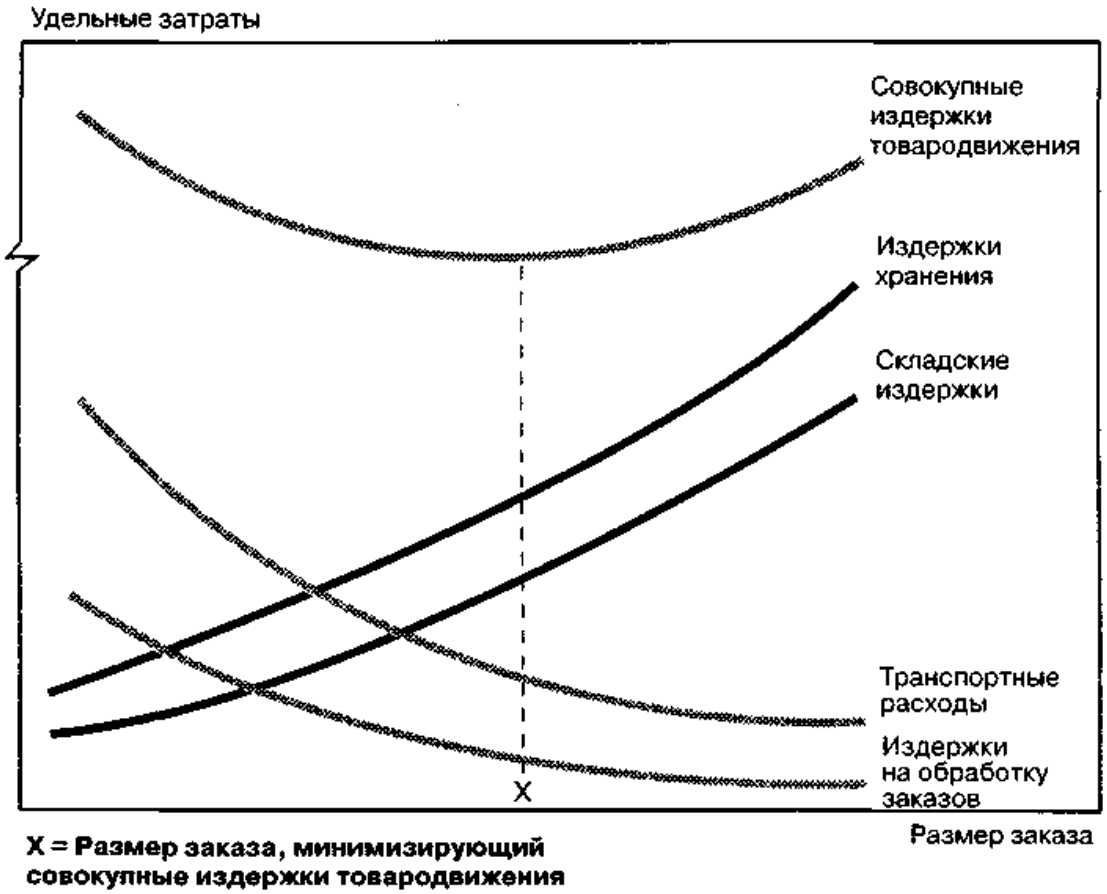


Рис. 16.6. *Издержки товародвижения*

ИНТЕГРАЦИЯ ТОВАРОДВИЖЕНИЯ В КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГА

Операции товародвижения следует интегрировать с другими элементами комплекса маркетинга – товаром, продвижением, ценой и распределением.

Товары могут обеспечить конкурентное преимущество благодаря обслуживанию, обеспечиваемому системой товародвижения. Компания "Campbell Soup" использует систему "точно вовремя" в распределении замороженных продуктов "Le Menu". Продукцию выпускают в то время, когда она необходима, обеспечивая ее своевременную доставку супермаркетам и сокращение потерь скоропортящихся товаров[41].

Фактор продвижения также взаимодействует с товародвижением. Товар должен находиться на полке магазина до начала рекламной кампании. Фирма "Perrier" допустила грубый промах, проведя рекламную кампанию стоимостью 25 млн. долл., после того как в некоторых бутылках с водой был обнаружен бензол и товар пришлось полностью изъять. Следующая рекламная кампания, призванная напомнить покупателям о "Perrier", базировалась на лозунге: "Perrier. Стоит того, чтобы ее ждали". Но так как товар отсутствовал на полках супермаркетов, реклама вызывала у потребителей недоумение. Специалистам "Perrier" следовало убедиться, что товар завезен в магазины, прежде чем во-

зобновлять рекламу. По мнению одного из консультантов в области маркетинга, "стратегия напоминания потребителям о "Perrier" не столь эффективна, если марка не находится перед глазами потребителей и ее появления надо ждать месяцами"[42].

Цены также следует увязать с товародвижением; затраты на него необходимо учитывать в продажной цене. Например, одна компания предлагала покупателям скидки с цены с учетом заказанного количества и связанных с этим транспортных расходов, игнорируя складские расходы. В результате цены на некоторые товары оказались заниженными, а на другие завышенными в зависимости от связанных с ними складских расходов.

Так как товародвижение – это часть общей системы распределения, компания обязана также согласовать распределительные операции с действиями других участников системы. Например, "Wal-Mart" использует компьютеры для координации своей системы товародвижения с системами производителей, передавая данные о продажах, для того чтобы промышленность была готова к предстоящим заказам, вплоть до необходимых размеров и расцветок. Отгрузки магазинам могут быть произведены в течение считанных дней[43].

РЕЗЮМЕ

1. **Каковы наиболее существенные тенденции в современной оптовой торговле?**
   Наиболее значительными тенденциями в оптовой торговле стали переход от устаревшей установки на прием заказов к ориентации на более высокую производительность с помощью компьютеризованных систем обработки заказов, автоматизированных методов складской обработки грузов и современных распределительных центров. Такая современная тенденция к повышению эффективности и производительности известна как эффективная оптовая торговля.

2. **Каковы наиболее важные типы оптовых торговцев?**
   Оптовую торговлю могут осуществлять подразделения компаний и независимые оптовые фирмы. Подразделения компаний могут быть торговыми подразделениями производителей или складскими комплексами розничных фирм. Большинство же оптовых фирм являются самостоятельными и делятся на оптовиков, приобретающих собственность на товары (коммерсанты-оптовики) и не приобретающих такого права (агенты и брокеры). Некоторые оптовые торговцы оказывают полный набор услуг. К ним относятся универсальные и специализированные оптовые фирмы и торговцы-консигнанты. К оптовым фирмам, предоставляющим ограниченные услуги, относятся фирмы с оплатой и самовывозом и торговцы-коммивояжеры. Оптовые фирмы, специализирующиеся на продукции производственного назначения, именуются дистрибьюторами и также могут оказывать полный или ограниченный набор услуг.

3. **В чем сущность процесса товародвижения?**
   Товародвижение обеспечивает поток товаров от производителя к покупателю. Посредники и производители осуществляют операции товародвижения с целью доставить покупателям нужные им товары в нужное время и в нужное место. К этим операциям относятся обработка заказов, перевалка грузов, создание складских мощностей, управление запасами и доставка товаров с использованием различных видов транспорта.

4. **Почему товародвижение представляет собой систему?**
Товародвижение является системой по двум причинам. Во-первых, операции товародвижения взаимосвязаны в силу альтернативных соотношений элементов затрат. Например, снижение транспортных расходов может повлечь за собой рост складских расходов из-за увеличения размера заказа. Снижение уровня запасов путем ускорения доставки означает сокращение издержек хранения, но увеличение транспортных расходов. Во-вторых операции товародвижения имеют общую цель – обеспечение эффективности распределения путем минимизации издержек распределения и максимального удовлетворения запросов покупателей.

5. **В чем сущность таких операций товародвижения, как обработка заказов, перевалка и хранение товаров, контроль запасов и транспортировка?**
Обработка заказов предполагает их получение, передачу на склады или распределительные центры, отборку товаров, выписку накладных и транспортных документов.

Обработка грузов – это определение местонахождения товаров на складе; их доставка к месту комплектования, где товары сортируют и упаковывают для отгрузки; перемещение на погрузочную платформу для последующей отправки. Наличие складских помещений предоставляет фирме возможность накапливать различные товары в одном месте, хранить их, а затем отбирать для отправки. Недавно стали создавать распределительные центры – крупные автоматизированные хранилища с компьютеризованными средствами обработки заказов и грузов.

Управление запасами предполагает определение размера заказа для поддержания оптимального уровня запаса, а также частоты подачи заказов. Оптимальный уровень заказа позволяет уравновесить текущие затраты, потери от отсутствия запаса и издержки пополнения запаса. Наконец, виды транспорта выбирают на основе таких критериев, как стоимость, скорость, обеспечение своевременной доставки и доступность маршрута.

6. **Что представляет собой процесс поставки "точно вовремя"?**
Поставка "точно вовремя" означает производство того, что требуется рынку для обеспечения своевременной доставки покупателям. Цель при этом состоит в минимизации уровня запаса. Система "точно вовремя" позволяет организовать производство на основе получения заказов. Ключевым элементом системы является транспортировка, так как речь идет о более частых поставках товара в меньших количествах. Еще один важный компонент системы – компьютеры и штрих-коды, обеспечивающие быстрое перемещение продукции от производителя к покупателю.

7. **Какова взаимосвязь между товародвижением и другими элементами комплекса маркетинга?**
Товародвижение связано с каждым элементом комплекса маркетинга. Товар может добиться конкурентного преимущества благодаря его своевременной доставке в целостности и сохранности. Реклама не даст результатов, если товары вовремя не доставлены в магазины. В цене товара следует учесть издержки товародвижения, а операции товародвижения компании необходимо увязать с действиями других участников канала распределения, чтобы добиться бесперебойного движения продукции от производителя к потребителю.

Ключевые термины

Эффективная оптовая торговля
Торговые филиалы
Коммерсанты-оптовики
Универсальные оптовые фирмы
Специализированные оптовые фирмы
Торговец-консигнант
Оптовики с оплатой и самовывозом
Торговцы-коммивояжеры
Посылочные оптовые фирмы
Поставщики заводов
Специализированные дистрибьюторы
Дистрибьюторы-грузоотправители (конторские дистрибьюторы)
Посылочные дистрибьюторы
Товародвижение
Система товародвижения
Обработка заказов
Обработка грузов
Склады общего пользования
Частные склады
Распределительные центры
Текущие затраты
Потери от отсутствия запаса
Издержки пополнения запаса
Поставки "точно вовремя"
Центры комплектования
Смешанные системы транспортировки
Контрейлерные перевозки
Перевозка "поезд – судно"
Контейнеризация

Вопросы

1. Что такое эффективная оптовая торговля? Что предприняло руководство компании "McKesson", чтобы компания стала эффективным оптовым торговцем?
2. Почему многие крупные производители и розничные фирмы прибегают к услугам оптовиков, хотя имеют ресурсы для прямых продаж розничным торговцам или организациям-покупателям?
3. В чем различие между оптовиками, оказывающими полный и ограниченный набор услуг? Приведите примеры тех и других и объясните, почему они относятся к числу оптовиков с полным или ограниченным набором услуг.
4. Почему товародвижение является одним из наиболее важных элементов маркетинга?
5. Каким образом товародвижение может обеспечить компании конкурентные преимущества? Приведите примеры.
6. Какие существуют альтернативы издержек при создании системы товародвижения? Какие с ними связаны риски?
7. Какие тенденции на международном рынке могут влиять на разработку систем товародвижения за рубежом? Каким образом товародвижение испытает воздействие этих тенденций?
8. Производитель обычного и быстрорастворимого кофе намеревается выпустить холодный кофе в банках. С какими проблемами можно столкнуться при управлении запасами нового товара, которые не возникали применительно к обычному и быстрорастворимому кофе? Каким образом производитель может решить проблемы?
9. Игрушки типа хула-хуп и кукол Cabbage Patch сначала пользовались значительным спросом, а затем продажи резко пошли на убыль. Какие проблемы возникли у производителей игрушек при определении уровней производства и запасов этих игрушек? Какие решения могут способствовать снижению риска, связанного с их выпуском и поддержанием их запаса?
10. Почему транспортировка – наиболее важная операция товародвижения в рамках системы "точно вовремя"? Какими возможностями должны располагать транспортные компании, чтобы обеспечить доставку "точно вовремя"?
11. Производитель нового холодного кофе, упомянутый в вопросе 8, использует систему "точно вовремя" для распределения обычного и быстрорастворимого кофе. Он намерен воспользоваться этой же системой применительно к холодному кофе.
    а. Какие проблемы могут возникнуть при использовании этой системы для распределения холодного кофе?
    б. Какие компании вероятнее всего применяют системы доставки "точно вовремя"? Почему?
12. Какой вид (виды) транспорта наиболее целе-

сообразен для перевозки перечисленных ниже товаров и почему?

а. Свежие омары, доставляемые на рыбные рынки.

б. Уголь, доставляемый на заводы.

в. Природный газ, доставляемый к местам хранения.

г. Безалкогольные напитки, завозимые в магазины.

13. Расскажите о влиянии требований товародвижения на следующие элементы маркетинга:

а) стратегии продвижения;

б) упаковка;

в) стратегии ценообразования.

Каким образом особенности товара влияют на операции товародвижения?

Практикум. Вы руководитель, принимающий решения

1. Известный специалист в области маркетинга таким образом комментировал отношение менеджеров к товародвижению:

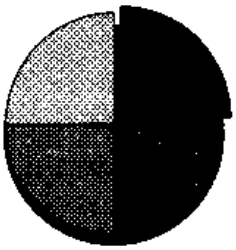
"Философия американского менеджмента сводилась к следующему: "Если вы настолько умны, чтобы произвести товар, и достаточно агрессивны, чтобы продать его, — тогда любой дурак доставит его!"[44].

В чем ошибочность такого суждения?

2. Производитель готовых лекарств, продающихся без рецепта, недавно применил систему "точно вовремя" для распределения большей части своей продукции. Менеджер по распределению сказал:

"Наша система "точно вовремя" – это величайшая вещь после ломтя хлеба. Она позволила существенно сократить издержки, связанные с запасами товаров, и обеспечить своевременную доставку грузов покупателям в хорошем состоянии. Будь на то моя воля, я попытался бы полностью исключить запасы, используя еще более быстрые виды транспорта и обеспечив еще более быстрое перемещение товаров в распределительных центрах".

В чем заключаются риски при использовании только системы "точно вовремя"?



Глава
17

Комплекс средств продвижения товаров, стимулирования продаж и паблисити

ВАША ЗАДАЧА В ГЛАВЕ 17

Изучить:

- *элементы комплекса продвижения товаров и назначение каждого из них;*
- *процесс коммуникации в маркетинге, необходимый для реализации комплекса продвижения товаров;*
- *выбор менеджерами комплекса продвижения для марки или товарной категории;*
- *разновидности средств продвижения, которые можно использовать для продвижения марки;*
- *средства паблисити, которые можно использовать для продвижения марки или компании.*

Комплекс продвижения: как неудачная реклама помогла компании "Burger King" осознать значение продвижения товаров

Когда жена Barry Gibbons, президента компании "Burger King", столкнулась с трудностями при оплате товаров чеком в продовольственном магазине в Майами, ее возмущение было настолько явным, что у ее мужа возникла идея. Он решил, что компании, работающие в сфере услуг, устанавливают слишком много правил и иногда надо отступать от них, чтобы покупатели были довольны[1].

К 1990 г. "Burger King" избрала следующий рекламный лозунг в общенациональном масштабе: "Иногда приходится отступать от правил", причем бо́льшая часть бюджета маркетинга в 215 млн. долл. была отведена на его внедрение. Предыдущая рекламная кампания, проведенная фирмой в 1986 г. под лозунгом "В поисках Herb" (персонажа, который никогда не посещал "Burger King"), оказалась неудачной. Теперь руководство компании ресторанов быстрого питания решила, что новый лозунг внушит представление о ней как о более индивидуализированном и гибком предприятии, чем ее главная соперница – компания "McDonald's"[2]. Вскоре обнаружилось, что эти надежды не оправдались.

Потребители не могли понять смысл этого лозунга, а владельцы франшизных ресторанов жаловались, что он как бы дает разрешение на противоправные поступки. Один из них высказал сомнение: "Не подталкиваем ли мы ребятишек к покупке наркотиков?"[3]. Проведя с 1976 г. восемь рекламных кампаний, "Burger King" была исполнена решимости не ошибиться еще раз и попыталась разъяснить смысл лозунга в повторных рекламных объявлениях. В одном из них менеджер компании разрешал сотрудникам использовать помещение ресторана после окончания рабочего дня для репетиций их рок-группы. "Помочь людям реализовать мечту, возможно, не менее важно, чем сама мечта", – заявлял диктор в конце объявления.

К сожалению, как бы Gibbons ни хотел продолжать рекламную кампанию, разъяснения ее лозунга в повторных объявлениях не помогали и жалобы становились слишком громкими, чтобы их можно было игнорировать. Франшизные рестораны готовы были восстать, требуя предпринять что-либо с целью привлечь потребителей. Gibbons неохотно согласился передать бо́льшую часть денег, предназначавшихся для рекламной кампании, отделу стимулирования продаж компании "Burger King"[4].

Одним из излюбленных методов продвижения товаров в "Burger King" было использование персонажей мультфильмов в рекламе, рассчитанной на детей, а когда рекламная кампания, разрешающая "отступать от правил", потерпела крах, эта стратегия приобрела еще более важное значение. Например, реализуя программу стимулирования продаж одного из видов завтрака, "Burger King" продала 11 млн. кукол, напоминающих персонажи телевизионного шоу "The Simpsons"[5]. Она также отняла у компании "McDonald's" право на использование персонажей сюжетов Диснея в совместной кампании продвижения и воспользовалась шумихой вокруг популярного фильма Диснея "Красавица и чудовище". Еще более амбициозной была кампания "Ключи к замку", приуроченная к 20-й годовщине "Мира Диснея"; посетители получали точную копию парка, где находился один из пяти ключей, а те, кто собрали все пять, выигрывали путешествие в "Мир Диснея"[6].

Но наиболее успешным мероприятием, способствовавшим продвижению товара, стал "Детский клуб" компании "Burger King". Мультимедийная программа, предпринятая в начале 1990 г., предоставляла детям, которые побывали в местном ресторане, право получать письма, наклейки, плакаты и другие подарки. В мероприятии участвовали почти все 5400 ресторанов, и во многих из них посетители создавали очереди. В течение года компания привлекла 2,7 млн. посетителей в возрасте до 12 лет, в результате чего продажи достигли 6,2 млрд. долл. – на 500 млн. долл. больше, чем год назад[7].

Но в 1991 г. руководство "Burger King" осознало, что не может поддерживать рост оборота только за счет проведения дорогостоящих мероприятий. Поэтому она отказалась от рекламы, разрешающей отступать от правил, избрав новый лозунг – "Ваш выбор. И делайте сразу же", подчеркивающий достоинства продукции "Burger King". Аналитики усмотрели в этом стремление вернуться к основам, укрепив фирменные марки продукции, в частности "Whopper"[8].

Неудивительно, что "Burger King" подкрепила лозунг, изменив стратегии продвижения для обеспечения их соответствия рекламной кампании. Она заменила персонажи диснеевских мультфильмов, используемых как средство продвижения, программами, основанными на ценах и качестве, – соответствующими рекламной кампании "Ваш выбор". Например, рекламируя двойной чизбургер, фирма предложила вариант "два за один". Она также громогласно объявила об экономичном меню завтраков, приурочив это мероприятие к введению в меню "Breakfast Buddy" – сэндвича с яйцом и беконом стоимостью 59 центов. В этом нашла отражение тенденция ценового стимулирования в отрасли быстрого питания[9].

Что ждет "Burger King" в дальнейшем? Несомненно, проведение более изобретательных кампаний по продвижению товара. В настоящее время водители, подъезжающие на заправку к некоторым бензозаправочным станциям "Amoco", видят меню компании "Burger King", помещенное над бензонасосами. Во время заправки автомобиля они могут сделать заказ по телефону и получить его в ближайшем ресторане[10].

Возможно, "Burger King" наконец-то нашла способ обрести индивидуальность – сбалансированное сочетание элементов комплекса продвижения товаров, что предполагает ценностную ориентацию рекламы и средств продвижения. К счастью, "Burger King" уже не нужно "искать Herb". Она сделала "свой выбор".

КОМПЛЕКС СРЕДСТВ ПРОДВИЖЕНИЯ

Реклама, стимулирование продаж и пабсилити, используемые "Burger King", составляют комплекс средств продвижения. **Комплекс продвижения** – это сочетание коммуникационных стратегий, к которым компания прибегает для того, чтобы довести до потребителей преимущества марки и побудить их купить товар. Используются четыре элемента: реклама, стимулирование продаж, личная продажа и паблисити. Комплекс продвижения является настолько важной частью общего комплекса маркетинга, что все эти элементы рассмотрены подробно: стимулирование продаж и паблисити – в настоящей главе, реклама – в главе 18, личная продажа и управление торговыми операциями – в главе 19. Кратко охарактеризуем каждый из этих элементов.

Реклама

Реклама – это оплачиваемая, продолжающаяся, безличностная коммуникация, исходящая от коммерческого источника, например производителя или розничного торговца. Она означает передачу сообщений о товаре, услуге или компании с помощью средств массовой информации – телевидения, печати, радио.

Реклама преследует несколько коммуникативных целей. Одна из них – *добиться известности* товара. Так, в начале 80-х гг., когда продажи фотокамер "Polaroid", обеспечивающих мгновенную фотосъемку, сократились почти наполовину, а продажи 35-миллиметровых камер возросли, компания разработала "Spectra" – фотокамеру для мгновенной съемки с автоматическими фокусировкой и пуском, которая позволяет получать фотографии, близкие по качеству к получаемым при использовании 35-миллиметровой фотокамеры[1]. Выпуск ее в продажу сопровождался рекламной кампанией стоимостью 45 млн. долл. В результате большинство потенциальных покупателей узнали о наличии этой фотокамеры. Реклама призвана также *информировать*. "Polaroid" поставила цель не только сообщить покупателям о новинке, но и проинформировать их о качестве и особенностях "Spectra".

Реклама должна также *влиять* на потребителей, побуждая их к покупке. Воздействие на потребителей часто предполагает, чтобы в объявлениях присутствовали как эмоциональный, так и информационный элементы. Реклама "Летайте в дружественном небе" компании "United Airlines" или "Ваш выбор" компании "Burger King" призвана внушить симпатию к товару или услуге и тем самым побудить к покупке.

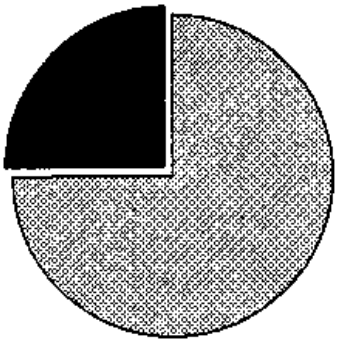
Наконец, одна из важнейших задач рекламы – *напоминать* о существовании товара или услуги в течение длительного времени. Идея заключается в том, чтобы сохранять приверженность товару или услуге со стороны имеющихся покупателей, а тем, кто пока их не приобрел, напоминать о существовании этих товара или услуги. Реклама призвана исключить возможность забвения товара. В этом смысле это скорее инвестиции подобно строительству завода для обеспечения выпуска продукции в течение ближайших 20 лет, чем краткосрочная мера с целью увеличения продаж.

Классический пример пагубных результатов недооценки рекламы относится к рубежу столетий. Ведущей маркой мыла в то время была "Sapolio", второе место занимала "Ivory". Менеджеры "Sapolio", решив, что их марка прочно утвердилась на рынке, отказались от рекламы. Но вскоре ее доля на рынке стала убывать, и в конечном счете "Sapolio" отошла в область истории. Реклама "Ivory", напротив, продолжала рекламироваться, и покупателям эта марка известна и по сей день.

ЭТИЧЕСКИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА

Маркетинг, увязанный с благотворительностью: успех на чужой беде

Любопытным примером совместного продвижения является маркетинг, увязанный с благотворительностью. **Маркетинг, увязанный с благотворительностью,** предполагает, что фирма соглашается внести некоторую сумму в благотворительный фонд, чтобы иметь возможность использовать название фонда в продвижении и рекламе товаров. С тех пор как в 1983 г. "American Express" начала первую увязанную с благотворительностью рекламу, ассоциируя свою деятельность с кампанией за восстановление статуи Свободы, другие фирмы попытались провести параллель между собой и благотворительными акциями, которые отражали их идеалы: "Покупайте "Birds Eye" и финансируйте продовольственный банк"; "Носите кроссовки "Reebok" и помогайте "Amnesty International"; "Ешьте мороженое "Ben & Jerry" и спасайте тропические леса". Прониклись ли внезапно компании благими намерениями или речь идет о чем-то более циничном?



Не рассчитывая на известную ограниченность федеральных ассигнований, некоторые благотворительные фонды получили столь нужную им поддержку с помощью благотворительного маркетинга. Так, "Johnson & Johnson" предприняла в конце 80-х гг. кампанию "Shelter-AID" в поддержку строительства приютов для женщин, подвергающихся насилию в семьях. Используя купоны, внутримагазинную и общенациональную рекламу своих товаров для женщин, фирма сумела собрать по всей стране десятки миллионов долларов для женских приютов.

Однако в связи с проведением таких совместных кампаний возникает вопрос, насколько этично для фирмы эксплуатировать бедственное положение оскорбленных, униженных, голодных или больных с целью продаж своей продукции. Кроме получения прибыли, "Johnson & Johnson" обеспечила себе бесплатное паблисити. Директор по продвижению товаров фирмы был даже приглашен выступить перед общественностью как инициатор кампании по борьбе с насилием в семье! Между тем в одном из интервью она сказала: "Мы не пытались заниматься благотворительностью. Мы пытались обеспечить хорошее продвижение товара, и это получилось".

Стимулирование продаж

Имеются два вида стимулирования продаж – стимулирование потребителей и торговли. **Стимулирование потребителей** – это обеспечение краткосрочного интереса потребителей для побуждения их к покупкам. К средствам стимулирования продаж, направленных на потребителей, относятся *купоны*, помогающие экономить деньги, *лотереи* и *конкурсы* с призами и *скидки* при покупках. Большинство перечисленных методов используется для продвижения потребительских товаров в упаковке.

Стимулирование торговли призвано побудить магазины и оптовиков иметь товар в наличии. Иногда конкурсы и лотереи рассчитаны и на торговых посредников с целью возбудить их интерес к товару компании.

ЭТИЧЕСКИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА

Сторонники благотворительного маркетинга доказывают, что выигрывают все: фирма получает доход, а благотворительный фонд – дополнительные средства. Подтверждением этому является мощная поддержка, которую получило общество Американского Красного Креста в результате сотрудничества с компаниями "R.J. Reynolds", "Maxwell House", "Pepsi" и "Burger King". Организованная "Burger King" кампания помощи жертвам урагана Hugo и землетрясения в Калифорнии в 1989 г. принесла Красному Кресту чистых 5,7 млн. долл. – самый крупный взнос, который был когда-либо сделан в благотворительный фонд. Однако менее известным благотворительным организациям трудно добиваться столь же щедрых подношений, в связи с чем критики такого рода маркетинга отмечают, что большинство фирм предпочитает сотрудничать с популярными и признанными организациями. Часто упоминается тот факт, что группам, оказывающим помощь больным СПИДом, мало что достается.

Иногда фирмы выбирают союзников неосмотрительно и терпят неудачу. Например, когда компания "Philip Morris" спонсировала общенациональные торжества по случаю 200-летия Билля о правах, противники курения обвинили фирму–производителя "Marlboro" в том, что она воспользовалась хорошим предлогом, чтобы обойти запрет на рекламу сигарет по телевидению. В конце концов фирма выбыла из числа спонсоров.

В любом случае компаниям следует задаться вопросом, помогают ли они достойному делу или же только используют его в качестве придания веса рекламе, которая в противном случае оказалась бы незамеченной. По выражению одного из ветеранов–рекламодателей в сфере государственных услуг, "потребители достаточно проницательны, и если спонсор явно стремится к собственной выгоде, он потерпит неудачу, напоминающую последствия плохо организованной политической рекламы".

Вопрос: Является ли маркетинг, связанный с благотворительностью, законной деятельностью или же это сомнительная практика, направленная лишь на получение финансовой поддержки для компании и ее марок? Подробно объясните свою позицию.

Источники: "Cause-Related Marketing: Doing Well While Doing Good", *Sales & Marketing Management*, March 1991; "Line between Public Service, Paid Ads Blurs", *Advertising Age*, October 8, 1990; "Doing Well by Doing Good", *Industry Week*, November 5, 1990; "Doing Well by Doing Good", *Business Week*, December 5, 1988.

Стимулирование потребителей более тесно увязано с рекламными стратегиями и часто рассчитано на тех, кто пока не покупал товар, в надежде, что они его приобретут и будут продолжать использовать. В этом состояла цель компании "Häagen-Dazs", прибегшей к специальному стимулированию продаж мороженого, которое она предлагала в качестве альтернативы розам в День матери[12]. Большинство потребителей, которые переключились на продвигаемую марку, вернутся к прежней, излюбленной марке после завершения стимулирования продаж, но некоторые из них, возможно, сохранят приверженность новой марке. По данным Американской маркетинговой ассоциации, наиболее часто меняют свои предпочтения в результате ценового стимулирования не потребители с низкими доходами, а состоятельные лица среднего возраста с высшим образованием. Было также установлено, что чаще всего меняются предпочтения по отно-

шению к таким товарам, как батарейки, кофе, предметы личного ухода, шампунь и зубная паста[13]. Но даже краткосрочное привлечение новых пользователей может принести прибыль.

Как мы видели на примере кампании продвижения товаров "Ключи к замку" фирмы "Burger King", стимулирование продаж преследует также цель побудить имеющихся потребителей делать покупки чаще. В таких случаях привлечение новых потребителей является побочной задачей.

В большинстве случаев стимулирование продаж следует увязывать с рекламой, что повышает его эффективность. Ценовой интерес при стимулировании продаж следует дополнить рекламой достоинств товара или услуги. Когда стимулирование продаж прекращают и ценовой стимул более не действует, реклама поддерживает интерес к товару.

Личная продажа

Личная продажа предполагает прямое общение торгового представителя компании с потребителем с целью побудить последнего к покупке продукции компании. Это действенный элемент комплекса продвижения товаров, так как компания избавлена от необходимости заранее формулировать сообщение для потребителя. Торговый представитель в процессе общения может оценить потребности потребителя, соответственно сформулировать обращение к нему, оценить его реакцию и изменить свою стратегию. Даже если продажа товара не состоялась, в ходе непосредственного контакта покупатель по меньшей мере узнает о существовании товара и впоследствии может его купить.

Роль личной продажи в комплексе продвижения многообразна. Прямые контакты продавца и покупателя существенны в маркетинге продукции производственного назначения, услуг и многих потребительских товаров, например одежды, бытовых приборов, автомобилей и электроники. В таких случаях личная продажа – это нередко наиболее важный элемент комплекса продвижения. Реклама и стимулирование продаж играют вспомогательную роль, повышая эффективность непосредственного общения сторон. Например, снабженец организации, увидев рекламу товара, узнает о его достоинствах и становится более восприимчивым к словам торгового представителя.

Личная продажа – это мощное и действенное средство коммуникации, но это и дорогостоящий метод. Средняя стоимость визита торгового представителя составляет 300 долл., тогда как для информирования одной организации-покупателя через публикацию в деловом журнале требуется около 25 центов[14]. Однако личный контакт позволяет оказать большее влияние на организации-покупатели, чем реклама в журнале, поэтому более высокие затраты обычно оправданы.

Паблисити

Паблисити – это бесплатное сообщение о компании, ее товаре или услуге в средствах массовой информации. Большинство компаний стремится дополнить платную рекламу, снабжая радио, газеты и журналы пресс-релизами, а телевидение – фильмами для показа в выпусках новостей, организуя выступления должностных лиц перед общественностью или субсидируя известных в стране лиц. Примером может служить спонсирование автомобильной компанией "Cadillac" выступления яхтсмена Dennis Conner в соревнованиях на Кубок Америки. Компания надеялась, что ее название будет ассоциироваться с общенациональным интересом, который вызвало участие Conner в борьбе за спортивный трофей[15].

Паблисити – это элемент более общей деятельности компаний в области связей с общественностью. **Связи с общественностью** – это организованная деятельность с целью представить компанию и ее продукцию в выгодном свете путем воздействия на соответствующие группы людей – акционеров, потребителей, правительственных чиновников и руководителей других фирм. Например, компания может лоббировать в пользу выгодного для нее законодательства или инициировать контакты с активистами движения в защиту потребителей вроде Ralph Nader, чтобы убедить их в том, что действует в интересах потребителя. Некоторые подчеркивают доходы акционеров и меры, выгодные для акционеров. "McDonald's" поддерживает детские больницы путем строительства бесплатных домов "Ronald McDonald" для посетителей. Ее попытки сообщить об этой деятельности с помощью пресс-релизов и отчетов в средствах массовой информации являются элементом паблисити в ее кампании по связям с общественностью.

Паблисити может быть как положительным, так и отрицательным. Компания стремится поощрять позитивные новости и предупреждать негативные сообщения или противодействовать им. Репутации компании "Procter & Gamble" был нанесен серьезный урон, когда в 1991 г. стало известно, что она пытается через офис окружного прокурора Цинциннати востребовать записи телефонных разговоров репортера "Wall Street Journal", который написал критические статьи об одном из отделений компании[16]. Хотя высшие должностные лица P&G попытались противодействовать негативному паблисити, возмущение защитников гражданских свобод было столь резким, что компания вынуждена была в конце концов публично отказаться от своего намерения.

МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ И КОМПЛЕКС ПРОДВИЖЕНИЯ

Основу каждого из четырех элементов комплекса продвижения составляет *процесс коммуникации*. Следовательно, чтобы понять, как комплекс продвижения воздействует на потребителей, необходимо понять природу процесса коммуникации, особенно в сфере маркетинга. Все формы коммуникации, будь то рекламное объявление, устное сообщение, например мнение продавца о товаре, или новости, например газетный отчет или телевизионный комментарий, имеют нечто общее. На рис. 17.1 представлены стадии процесса коммуникаций. Маркетинговые организации, отвечающие за осуществление каждой из них, указаны внизу схемы.

Источник

Первый этап процесса коммуникации предусматривает наличие источника сообщения. Источником сообщения в маркетинге является компания, предлагающая товары или услуги. Действуя в качестве источника сообщения, компания разрабатывает цели коммуникации и определяет получателя сообщения.

Будучи источником сообщения о фотокамере "Spectra", фирма "Polaroid" поставила цель убедить потребителей в том, что "Spectra" не уступает по качеству 24-миллиметровой фотокамере, а вдобавок обладает преимуществом мгновенной фотографии. Установив стоимость 225 долл., изготовители предназначали эту фотокамеру более молодому и состоятельному сегменту, чем традиционные покупатели "Polaroid". Поэтому



Рис. 17.1. *Процесс коммуникации*

при формулировании сообщения и выборе средств рекламы фирма ориентировалась преимущественно на представителей поколения "бэби-бумерс"[17].

Кодирование

Кодирование – это процесс, с помощью которого источник преобразует свои цели в стратегию рекламы или стимулирования продаж, позволяющую довести требуемое сообщение до сведения адресата. В зависимости от элемента комплекса продвижения за кодирование несет ответственность рекламное агентство, агентство по стимулированию продаж, торговый представитель или отдел по связям с общественностью компании.

Чтобы сообщить о достоинствах "Spectra", рекламное агентство, обслуживающее "Polaroid", решило использовать в качестве представителя фирмы Ben Cross – звезду фильма "Chariots of Fire". По мнению агентства, Ben Cross – это выигрышная фигура и представители "бэби-бумерс" пожелают отождествить себя с ним. "Polaroid" выпустила также каталог для прямой почтовой рассылки, содержащий сообщение о "Spectra", в котором, как и в рекламе, утверждалось, что она по качеству не уступает 35-миллиметровой фотокамере.

Передача сообщения

Передача – это процесс, с помощью которого сообщение доводят до целевой аудитории. Рекламные агентства разрабатывают план использования средств информации, который определяет, как с помощью комплекса средств – телевидения, радио, журналов, газет, рекламных щитов – донести сообщение до целевой группы.

На рис. 17.1 указано, что побочным продуктом при передаче сообщения может стать шум. **Шум** – это помехи, которые могут возникнуть при передаче в результате множества сообщений, конкурирующих в борьбе за внимание потребителей. Ежедневно по-

требитель знакомится с 20 рекламными телеобъявлениями; сообщения, передаваемые во множестве конкурирующих заявлений, создают путаницу в сознании зрителей. Конкуренция в борьбе за внимание потребителей снижает эффективность сообщения.

Основным средством рекламы "Spectra" были объявления, передаваемые по основным телевизионным сетям. Это была реклама с участием Ben Cross и другие рекламные объявления, в которых "Spectra" сравнивалась с 35-миллиметровой фотокамерой. Кроме того, предполагалось поместить печатную рекламу во всех журналах, рассчитанных на состоятельную публику, а также на рекламных щитах, установленных на 25 рынках[18].

Декодирование и действие

Декодирование – это способ интерпретации потребителями маркетингового сообщения, что определяет их реакцию. Этот процесс предполагает: 1) ознакомление с сообщением (*осведомленность*); 2) истолкование и оценку (*понимание*) и удержание в памяти (*запоминание*).

В примере со "Spectra" компания надеялась, что потребитель, который предпочел бы более простой аналог 35-миллиметровой фотокамеры, 1) заметит объявления о "Spectra", 2) истолкует их и оценит, что "Spectra" гарантирует получение изображений такого же качества, как и при использовании 35-миллиметровой фотокамеры, и 3) запомнит сообщение на достаточно продолжительный срок, чтобы *действовать*, т. е. делать покупки. Судя по успеху, которым пользовалась "Spectra", сообщение было декодировано целевой группой потребителей именно так.

Действие, т. е. покупка товара потребителем, зафиксированная в центрах продаж, – это главный критерий при оценке эффективности маркетинговой коммуникации. Если бы не удалось убедить большинство потребителей в том, что фотокамера, обеспечивающая мгновенное фотографирование, не уступает 35-миллиметровой камере, цифры продаж свидетельствовали бы о провале кампании продвижения.

Обратная связь

Обратная связь – это оценка воздействия коммуникации на потребителя. Она необходима, чтобы судить об успехе коммуникации. Определить степень воздействия трудно, ибо компания не знает, чем обусловлены покупки – рекламой, чьими-то рекомендациями, снижением цены, промахами конкурентов или многими другими внешними причинами, влияющими на поступки потребителей.

Можно быть почти уверенным в том, что маркетинговая коммуникация окажет определенное влияние на продажи, но весь вопрос в том, насколько сильным будет это влияние. Заявление, сделанное более 100 лет назад знаменитым филадельфийским торговцем John Wanamaker, во многом справедливо и сегодня: "Я знаю, что половина моих рекламных расходов потрачена впустую, но я не знаю, какая половина".

Одно из решений проблемы – использовать другие критерии помимо объема продаж, т. е. измерить, насколько потребители знакомы с рекламой, как они ее понимают и запоминают (три элемента процесса декодирования). Основой этого решения является простое предположение: потребитель, который знаком с рекламой, положительно оценивает и запоминает ее, скорее купит товар, чем тот, кто не знаком с рекламой, не понял и не запомнил ее. Учитывая трудности увязки рекламы с продажами, рекламодатели вынуждены прибегать в основном к названным оценкам эффективности (осведомленность, понимание и запоминание рекламы).

Когда рекламную кампанию "Spectra" оценили подобным образом, она оказалась эффективной во всех отношениях. Целевая группа самостоятельных представителей "бэби-бумерс" была хорошо осведомлена о рекламной кампании, в целом положительно оценивала ее, а многие из них запомнили рекламу. Продажи подтвердили указанные выводы, превысив ожидания и достигнув около 800 000 фотокамер "Spectra" в первый год[19]. Что не менее важно, по мнению некоторых специалистов, успех кампании был столь значительным, что возродился интерес к прежним моделям фотокамер мгновенной фотографии "Polaroid".

ВЫБОР КОМПЛЕКСА ПРОДВИЖЕНИЯ

Маркетинговые менеджеры должны выбрать комплекс средств продвижения товара – реклама, стимулирование продаж, личная продажа и паблисити – и выделить ресурсы для каждого из них. Степень использования отдельных средств в фирмах существенно различается. Компания "Frito Lay" усиленно рекламирует картофельные чипсы по телевидению. Ее главный конкурент компания "Borden" не располагает такими ресурсами, как у "Frito Lay", поэтому в маркетинге картофельных чипсов "Cottage Fries" она почти исключительно полагается на скидки магазинам и стимулирование потребителей[20].

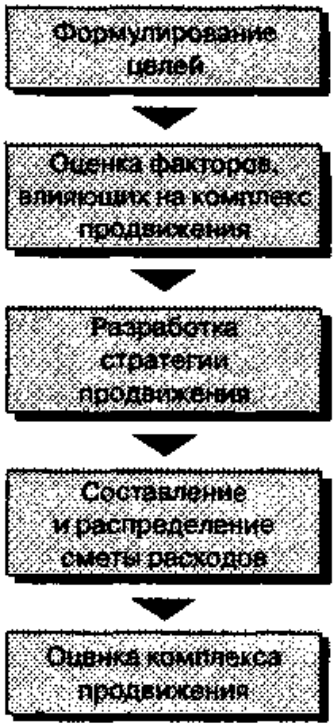


Рис. 17.2. *Разработка комплекса продвижения*

На рис. 17.2 указана последовательность выбора комплекса продвижения товара. Прежде всего формулируют цели, например обеспечить осведомленность о марке товара, побудить попробовать товар и инициировать повторные покупки. Затем менеджеры должны оценить факторы, способные повлиять на комплекс продвижения, чтобы определить значимость каждого элемента. На этой основе можно разработать стратегию продвижения, т. е. сочетание средств продвижения товара, необходимых для достижения целей маркетинга. Теперь можно составить смету с распределением ресурсов согласно значимости каждого элемента комплекса продвижения. Заключительный этап – оценка результатов комплекса продвижения и внесение необходимых коррективов. Рассмотрим более подробно перечисленные этапы.

Формулирование целей продвижения

Цели продвижения товара формулируют исходя из того, что способно повлиять на потребителя и побудить его к покупке. Если марка впервые появляется на рынке, прежде всего необходимо обеспечить ее известность. Затем следует внушить позитивное отношение к ней. Третья цель – побудить попробовать товар, четвертая – инициировать повторные закупки. Эти цели – осведомленность, позитивное отношение к марке, побуждение попробовать товар и повторные покупки – призваны сформировать со временем группу покупателей, приверженных марке.

Например, когда "Nabisco" в 1988 г. предложила рынку печенье "Teddy Graham", целью рекламы было вызвать у представителей "бэби-бумерс" желание купить этот продукт, возбудив у них ностальгические воспоминания о пшеничном печенье, которое они ели в детстве. Мультипликационная реклама, в которой фигурировали поющие медведи, имитировавшие манеру исполнения Элвиса Пресли, была разработана для укрепления ностальгических ассоциаций у представителей "бэби-бумерс" и одновременно для стимулирования интереса у их детей. Конкретная цель "Nabisco" могла, например, состоять в том, чтобы оповестить в течение первых шести месяцев рекламы о новой марке печенья 50% покупателей этого продукта, из которых 20% должны попробовать его, и добиться 5-процентной доли рынка печенья в течение двух лет после выхода на него. Когда эти цели были достигнуты, печенье "Teddy Craham" действительно стало пользоваться большим успехом, составляя более 150 млн. долл. продаж[21].

Оценка факторов, влияющих на комплекс продвижения товара

После формулирования целей менеджеры должны оценить факторы, определяющие сравнительную значимость рекламы, стимулирования продаж, личной продажи и паблисити. Наиболее важны три фактора: тип покупателя, тип товара и стадия жизненного цикла товаров.

Тип покупателя

На сравнительную значимость отдельных элементов комплекса продвижения влияет тип покупателей, которым предлагается товар. К примеру, личная продажа более важна и эффективна для организаций-покупателей, поскольку их численность меньше, их потребности специализированы, а географически они более сконцентрированы. Реклама должна публиковаться в специальных журналах типа "American Machinist", "Electrical Construction & Maintenance" или "Coal Age", предназначенных для потенциальных организаций-покупателей.

Ограничиться рекламой в специальных журналах целесообразно и производителям потребительских товаров, если их рекламный бюджет ограничен. Производитель персональных компьютеров "Leading Edge" попытался оправиться от сокрушительной неудачи и банкротства, использовав свой скромный 5-миллионный рекламный бюджет для размещения рекламы в деловых и компьютерных журналах в надежде на то, что она дойдет до руководства компаний[22].

Еще одна категория покупателей, до сведения которых производители должны довести сообщения, – это розничные и оптовые торговцы. Основными способами побудить этих посредников заказать товары компании являются личные контакты и стимулирование торговли. Скидки и выплаты с целью поддержки рекламных усилий оптового или розничного товара именуются *средствами проталкивания*, так как они предназначены для продвижения товара по каналу сбыта. Личная продажа также способствует проталкиванию товаров.

Компании, которые обращаются скорее к конечному потребителю, а не к торговцам, больше внимания уделяют рекламе и стимулированию потребителей. Они больше рассчитывают на *стратегию вытаскивания товаров* путем воздействия на конечных покупателей, чем на *проталкивание товара* путем воздействия на торговых посредников. Компания "Polaroid", выйдя на рынок со "Spectra", во многом полагалась на то, что реклама привлечет потенциальных покупателей в магазины фототоваров.

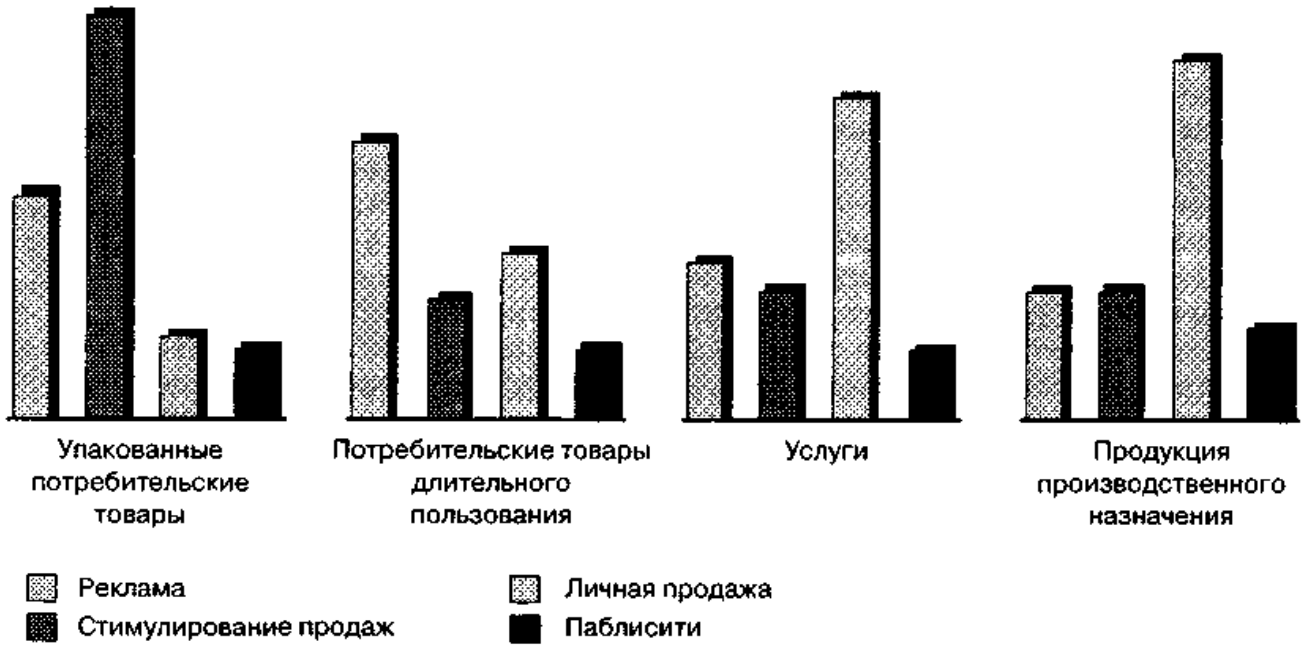


Рис. 17.3. *Значимость элементов комплекса продвижения в зависимости от типа товара*

Тип товара

Характеристики товара помогают определить, на какой элемент комплекса продвижения следует обратить внимание. На рис. 17.3 отображена сравнительная значимость четырех элементов продвижения применительно к различным видам продукции – упакованным потребительским товарам, предметам длительного пользования, услугам и товарам производственного назначения. Стимулирование продаж особенно важно применительно к упакованным потребительским товарам, ибо их покупают довольно часто, их стоимость невысока, а потребители придают особое значение их цене. Потребитель, намеревающийся купить один рулон бумажных полотенец "Bounty", может купить три рулона при наличии ценового стимулирования. Следовательно, премии, купоны и скидки с цены – это эффективные инструменты продвижения упакованных товаров. Стимулирование продаж, направленное на торговцев (например, торговые скидки), обеспечивает товарам в упаковке драгоценное место на полках магазинов.

Реклама имеет особенно важное значение для сбыта предметов длительного пользования, так как рекламодатели обязаны постоянно напоминать об особенностях и достоинствах товара. А так как потребители платят более высокую цену за товары длительного пользования – автомобили, мебель или персональные компьютеры, – реклама должна убедить потенциальных покупателей в том, что товар обладает ожидаемыми достоинствами. Более того, когда автомобиль или компьютер куплен, реклама должна подтверждать, что потребители сделали правильный выбор.

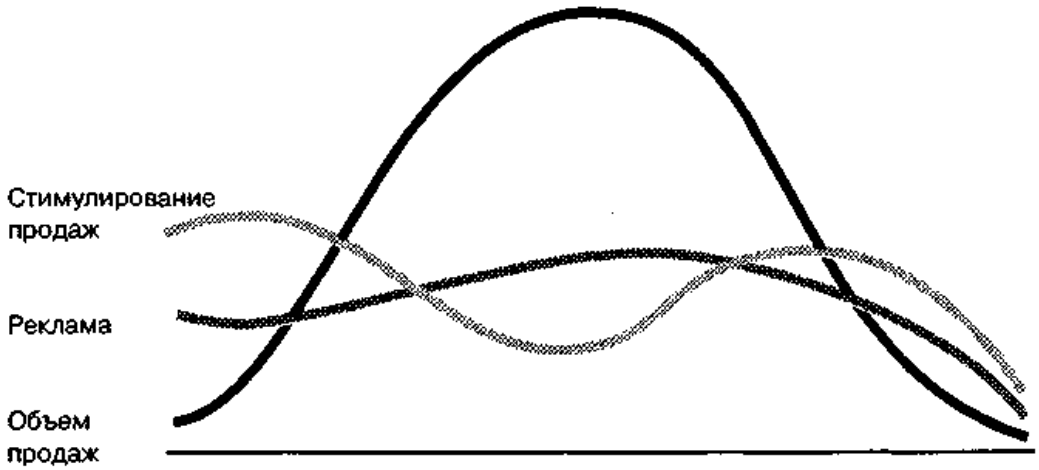
Личная продажа – это преобладающий элемент комплекса продвижения фирм, предоставляющих услуги, так как услуги часто оказывает торговый представитель, будь то брокер по акциям, рекомендующий инвестирование средств, или продавец одежды, который договаривается с покупателем о подгонке ее к фигуре и доставке на дом. Личная продажа оправдана также при сбыте сложных изделий, покупаемых по спецификаци-

ям, и более дорогостоящих изделий. Товары производственного назначения часто подпадают под эти характеристики.

Паблисити часто имеет важное значение для более крупных фирм, которые хотели бы убедить в своей добропорядочности акционеров, покупателей и другие группы общественности. Такие компании имеются в различных отраслях. Но и крупные фирмы редко используют паблисити в качестве преобладающего элемента – скорее оно играет важную вспомогательную роль.

Стадия жизненного цикла товара

Комплекс продвижения товара меняется в течение жизненного цикла товара. В главе 12 говорилось об изменении общей стратегии маркетинга в течение жизненного цикла. На рис. 17.4 проиллюстрировано влияние этих изменений на два наиболее важных элемента комплекса продвижения – рекламу и стимулирование продаж.



	Введение	Рост	Зрелость	Упадок
Цели стимулирования продаж	Побудить купить товар Обеспечить поддержку торговли	Создать стимулы к повторным покупкам Обеспечить дальнейшую поддержку торговли	Побудить переключиться на марку компании	Обеспечить минимальную поддержку
Цели рекламы	Обеспечить осведомленность о марке	Информировать о достоинствах товара	Информировать об отличиях от конкурирующих марок	Поддерживать осведомленность о марке

Рис. 17.4. *Сочетание рекламы и стимулирования продаж в течение жизненного цикла товара*

На стадии *выхода на рынок* реклама призвана обеспечить осведомленность о новой марке. Роль стимулирования продаж двояка: во-первых, стимулирование торговли обеспечивает *проталкивание товара*, гарантируя ему место на полках магазинов, во-вторых, стимулирование покупателей обеспечивает *вытаскивание товара*, вызывая у потребителей желание купить новую марку. В период выхода на рынок расходы и на рекламу, и на стимулирование продаж значительны. В большинстве случаев больше средств тратится на стимулирование торговли, а не потребителей. Без поддержки торговли компании рискуют израсходовать миллионы на рекламу или стимулирование покупателей, которые не найдут товар в магазинах.

Компания "Schering Plough", выйдя в 1987 г. на рынок со своим весьма успешным диетическим продуктом "Fibre Trim", прибегла к сочетанию рекламы, стимулирования покупателей и торговли. Стимулирование торговли в аптеках означало торговые скидки, премии и наглядные материалы для оконных витрин. Стимулирование потребителей предполагало предоставление купившим товар в первый раз скидки в 1 долл. с цены второй коробки. Стимулирование продаж подкреплялось рекламной кампанией стоимостью в 25 млн. долл., в которой подчеркивалась диетическая ценность клетчатки. Эта стратегия привела к тому, что четверо из каждых пяти покупателей выразили желание купить товар повторно, а выход на рынок характеризовался как самый успешный за все существование рынка диетических продуктов[23].

На стадии *роста* жизненного цикла товара его продажи возрастают и расходы на рекламу обычно остаются неизменными или тоже возрастают. Осведомив потребителей о марке, в рекламной стратегии акцент переносят на достоинства товара. Целью является привлечение новых покупателей и побуждение имеющихся потребителей к повторным покупкам. Расходы на стимулирование продаж часто резко сокращаются, так как многие покупатели уже попробовали товар. Кроме того, продолжение стимулирования продаж может внушить покупателям представление о том, что речь идет о дешевом, низкокачественном товаре. Расходы на стимулирование продаж часто возрастают на стадии *зрелости* жизненного цикла, когда рост продаж прекратился или они начинают падать. А так как конкуренция обостряется, компания, вероятно, обеспечит ценовые стимулы своим покупателям, чтобы сохранить их приверженность и привлечь потребителей конкурирующих марок. По мере дальнейшего обострения конкуренции активизируется применение купонов, премий и скидок с цены.

Стадия *упадка* жизненного цикла характеризуется сокращением всех рекламных расходов. Купоны и скидки с цены, а также реклама для поддержания осведомленности о марке товара используются от случая к случаю, но, возможно, компания предпочитает стратегию "жатвы" на стадии упадка. **Стратегия жатвы** – это отказ от большинства или всех форм продвижения марки товара и расчет на получение прибыли благодаря покупкам, производимым постоянными покупателями. Такую стратегию применила компания "Standard Brands", прекратив поддержку кофе "Chase & Sanborn" в связи с сокращением продаж.

Разработка стратегии продвижения

Третий этап выбора комплекса продвижения товара – разработка стратегии, которая наилучшим образом соответствует целям продвижения. Если главной целью является обеспечение осведомленности о марке товара и создание позитивного имиджа марки, то основное внимание будет уделено рекламе. Если же основная задача – демонстрация достоинств сложной продукции, то будет преобладать личная продажа. Если зада-

чей является побуждение как можно большего количества покупателей попробовать товар или предпочесть его конкурирующей марке, можно прибегнуть к средствам стимулирования продаж, например раздаче купонов, бесплатных образцов, и специальным мероприятиям с одновременной стимуляцией торговцев для того, чтобы товар имелся в магазинах.

Удачным примером стимулирования продаж является стратегия, примененная для "Diet Pepsi" в Талсе (штат Оклахома) с целью преодолеть 0,5 пункта, отделяющих его от конкурента – "Diet Coke". Продвижение напитка началось с того, что 200 000 семей Талсы получили банки напитка "Diet Pepsi" и лотерейный билет, обещавший отдых в "Club Med". Для участия в лотерее следовало лишь ответить на шесть вопросов о потреблении безалкогольных напитков. Проанализировав 20 000 ответов, менеджеры "Pepsi" сформировали базу данных о потребителях, предпочитающих "Diet Coke", приверженных "Diet Pepsi" и переключающихся с одной марки на другую. Затем потребителям "Diet Coke" были направлены купоны на бесплатное получение шести банок "Diet Pepsi", потребителям "Diet Pepsi" – купоны, дающие им право на 75-центовую скидку со стоимости упаковки, а потребители, переключившиеся с "Coke" на "Pepsi", получили купоны, предоставляющие им возможность потреблять "Diet Pepsi" в течение месяца.

Поскольку купоны надо было где-то предъявлять, менеджеры "Pepsi" определили магазины, в которых любители диетических газированных напитков скорее всего станут их покупать. Эти магазины получили стимулы для организации внутримагазинной рекламы, которая побуждала бы любителей "Diet Coke" переключиться на "Pepsi". К числу этих стимулов относились, в частности, денежные призы для магазинов, которые продадут наибольшее количество "Diet Pepsi". Наконец, торговые представители "Pepsi" получили задание организовать торговые мероприятия во всей Талсе для продвижения напитка. Одно такое мероприятие, "Diet Pepsi Cheerleader Challenge", привлекало представителей местной общественности к расширению продаж. К концу кампании продвижения продажи "Diet Pepsi" выросли на 27%, а доля на рынке Талсы превысила показатель конкурента на целый процентный пункт[24].

Составление сметы продвижения товара

Сумма денег, которая будет израсходована на комплекс продвижения, зависит от стратегий продвижения, избранных фирмой. Сумма, предназначенная для каждого элемента комплекса, определяется его относительной значимостью.

Составление сметы "сверху вниз" в отличие от "снизу вверх"

В главе 3 упоминалось два метода составления сметы "сверху вниз" и "снизу вверх". Оба метода применяются и при составлении сметы продвижения товара. На рис. 17.5 показано, что при использовании метода "сверху вниз" менеджеры определяют общую сумму затрат на комплекс продвижения, а затем распределяют ее между элементами комплекса. В отличие от этого метод "снизу вверх" предполагает разработку отдельных смет для рекламы, стимулирования продаж, личной продажи и паблисити. Сумма этих четырех элементов и составляет общую смету продвижения.

Достоинство метода "сверху вниз" состоит в том, что в этом случае комплекс продвижения товара рассматривается как составная часть стратегии маркетинга с учетом необходимых действий для информирования потребителей и воздействия на них. Не-

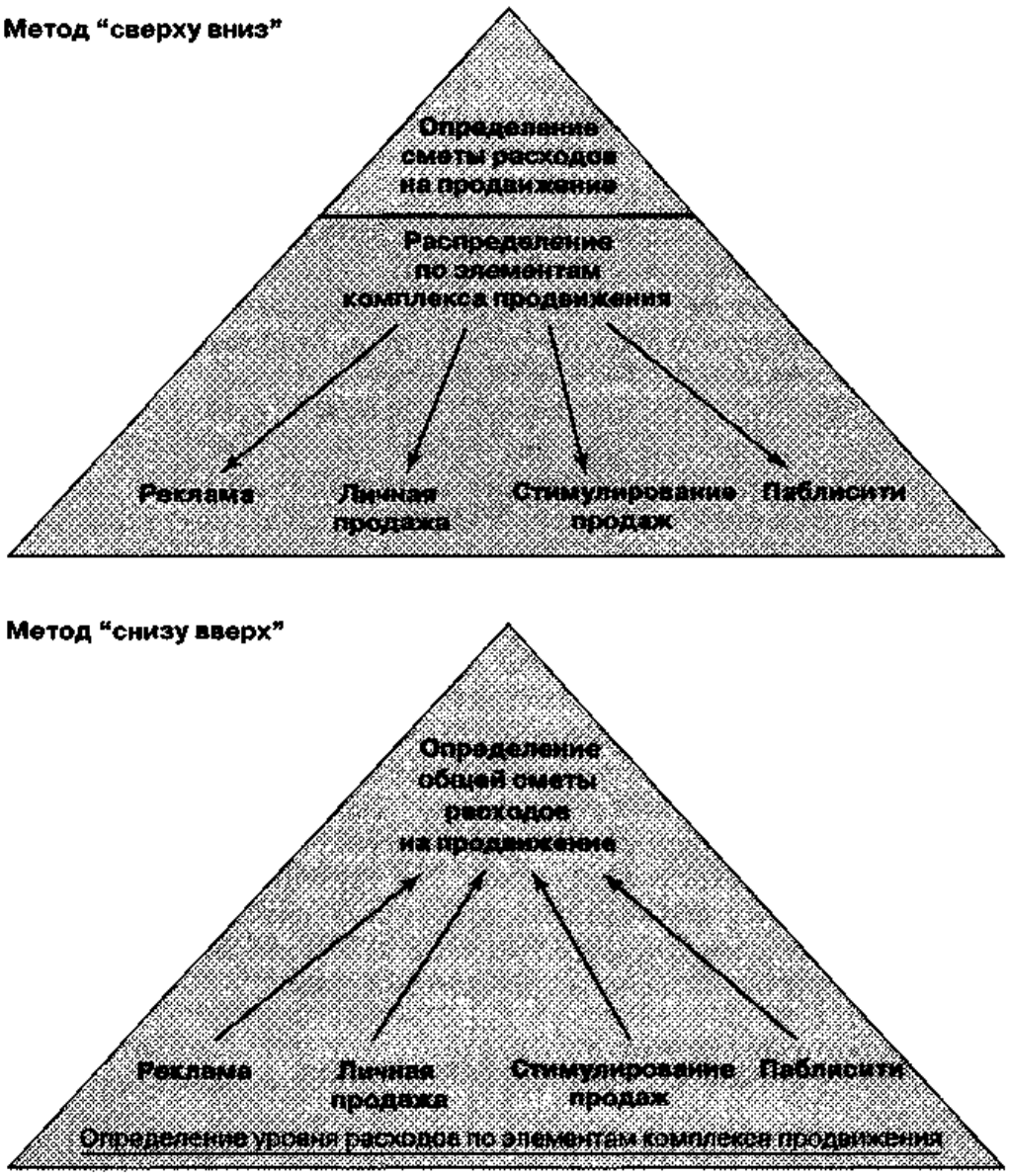


Рис. 17.5. *Составление сметы продвижения методами "сверху вниз" и "снизу вверх"*

достаток этого метода заключается в том, что можно упустить из виду конкретные цели и задачи отдельных элементов комплекса продвижения.

Достоинством метода "сверху вниз" является то, что он позволяет сосредоточиться на задачах, необходимых для достижения особых целей рекламы, стимулирования, личных продаж или паблисити, возможно, за счет превышения общей сметы продвижения. Дело в том, что при составлении сметы менеджеры могут предусмотреть завышение суммы на комплекс продвижения, поскольку расходы на каждый компонент определяются отдельно, в зависимости от поставленных задач.

"Burger King", как правило, использует метод "сверху вниз" при составлении сметы продвижения. Фирма определяет общий уровень расходов на год, а затем распределяет суммы — преимущественно между рекламой и стимулированием продаж. После определения расходов на рекламу компания распределяет сумму между телевидением, жур-

налами, радио и рекламными щитами. Как упоминалось, в последние годы "Burger King" направляет значительные средства на стимулирование продаж, а бóльшая часть рекламной сметы предназначена для телевидения.

Методы составления сметы продвижения

Существуют три метода составления сметы продвижения: на основе целей и задач, на основе процентов от продаж и на основе паритета с конкурентами. Используются также произвольные методы. Все методы могут действовать как "сверху вниз" так и "снизу вверх".

СОСТАВЛЕНИЕ СМЕТЫ НА ОСНОВЕ ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ. Составление сметы на основе целей и задач предполагает формулирование целей продвижения, определение стратегий (задач) для их достижения и расчет ресурсов, необходимых для реализации стратегий. Составив смету для решения задач, компания определяет, может ли позволить себе такие расходы или цели следует пересмотреть.

Компания "Pillsbury" использовала этот метод при определении рекламного бюджета для ассортимента замороженных пицц "Totino". Главной целью было увеличение продаж на 30% и прибыли на 100% за счет улучшения качества продукции и распределения. Целью продвижения было увеличение на 70% осведомленности потребителей о товаре, на 20% – числа потребителей, попробовавших товар, и на 40% – повторных покупок[25]. Эти амбициозные цели потребовали от "Pillsbury" значительного возрастания расходов на телевизионную рекламу при сохранении уровня расходов на стимулирование потребителей и торговли. Поскольку руководство сочло эти цели реальными, оно утвердило существенное увеличение рекламного бюджета.

СОСТАВЛЕНИЕ СМЕТЫ НА ОСНОВЕ ПРОЦЕНТОВ ОТ ПРОДАЖ. Составление сметы на основе процентов от продаж означает, что смета продвижения устанавливается как определенная доля от объема продаж. Так, в конце 70-х гг. компания "Sears" определила рекламный бюджет на уровне 3% от прогнозируемых розничных продаж, а рекламные расходы на продажи по каталогам – на уровне 5,75% от прогнозируемых продаж по каталогам[26]. Достоинствами этого часто применяемого метода являются его простота и обеспечение изменения расходов на продвижение в зависимости от результатов продаж марки товара. Но ему присущи серьезные недостатки. Во-первых, уровень продаж определяет комплекс продвижения, хотя в действительности должно быть наоборот – комплекс продвижения должен влиять на результаты продаж. Во-вторых, некоторые товары с высоким уровнем продаж могут приносить не очень большую прибыль. Тем не менее эти товары получат более значительную поддержку продвижения по сравнению с прибыльными товарами с более скромными объемами продаж. В-третьих, метод составления сметы на основе доли продаж может помешать попыткам менеджера превратить перспективную марку в "звезду". Такая попытка может потребовать увеличения затрат на продвижение в большей степени, нежели оправдано объемом продаж.

СОСТАВЛЕНИЕ СМЕТЫ НА ОСНОВЕ ПАРИТЕТА С КОНКУРЕНТАМИ. Паритет с конкурентами предполагает определение сметы продвижения с учетом действий конкурентов. Один из вариантов – определение рекламных расходов как процента продаж со стороны нескольких основных конкурентов или отрасли в целом, а затем использование того же процента при разработке рекламного бюджета компании. Другой вариант – сохранение доли рекламных доходов с течением времени. Например, если доля компании равна 15% общеотраслевых расходов, то сохранение ее означает увеличение или сокращение суммы расходов с учетом динамики этого показателя в отрасли в це-

лом. Проблема при использовании такого метода состоит в том, что динамику расходов задают конкуренты, а то, что подходит для одной компании, может не соответствовать интересам другой. Более того, при этом компания может лишь повторять ошибки конкурентов.

ПРОИЗВОЛЬНЫЕ МЕТОДЫ. Компании, в которых отсутствует систематизированный процесс планирования продвижения товаров, часто прибегают к простым и произвольным методам. Именно так чаще всего поступают небольшие фирмы, которые не выработали формальных методов планирования. Один из подобных методов носит остаточный характер – на комплекс продвижения выделяют то, что осталось после расходов на сырье, производство, распределение и другие нужды. Другой метод предполагает ежегодное увеличение сметы продвижения на определенный процент. Недостаток указанных методов в том, что они не увязаны с целями продвижения и результатами по товару.

Распределение сметы продвижения

Составив смету затрат с использованием метода "снизу вверх", компания уже определяет, сколько средств она израсходует по каждому направлению комплекса продвижения. Применив метод "сверху вниз", фирма определяет общую сумму рекламных расходов, которую следует распределить между отдельными элементами комплекса продвижения. Объем средств, выделяемых на рекламу, стимулирование продаж, личные продажи и паблисити, будет зависеть от значимости каждого элемента с учетом рассмотренных факторов – типа покупателей, вида продукции и стадии жизненного цикла товара. Как уже упоминалось, потребительские товары длительного пользования требуют более значительных расходов на рекламу, упакованные предметы кратковременного пользования – расходов на стимулирование продаж, а продукция производственного назначения и услуги – расходов на личную продажу.

После составления плана продвижения фирма должна оценить эффективность каждого его элемента и перераспределить средства в пользу наиболее результативных из них. Например, "Burger King" перераспределила средства с рекламы на стимулирование продаж, выяснив, что лотереи, призы и продажи "два за один" более действенны, чем реклама. Размер ресурсов, перераспределяемых с одного элемента плана на другой, зависит от влияния дополнительных расходов на повышение продаж. "Burger King" прекратит перераспределение средств на стимулирование продаж, если они не будут давать большего прироста продаж, чем реклама.

Данный принцип распределения применяется и к другим элементам комплекса продвижения. Розничный торговец может перераспределять средства с личной продажи на рекламу, если возникает необходимость обеспечить осведомленность о магазине, которая повысит эффективность личной продажи. В таких случаях дополнительные расходы на рекламу обеспечивают бóльшую сумму продаж, чем дополнительные расходы на личную продажу.

Оценка комплекса продвижения

Заключительный этап процесса выбора комплекса продвижения (см. рис. 17.2) – его оценка. Она подразумевает ответы на несколько ключевых вопросов. Во-первых, необходимо определить, были ли цели продвижения представлены в виде действенного маркетингового сообщения? Возвращаясь к примеру с печеньем "Teddy Graham", отме-

тим, что мультфильм, в котором фигурировали поющие медведи, действительно вызывал ностальгию по прошлому, был забавным и сделан со вкусом.

Во-вторых, надо установить, правильно ли определена целевая группа: "Nabisco", разрабатывая рекламную кампанию, четко определила целевую группу – женщины – представительницы поколения "бэби-бумерс" и их маленькие дети.

В-третьих, правильно ли выбран комплекс продвижения для воздействия на целевую группу? Трудно себе представить лучший вариант, чем выбранный компанией "Nabisco". Она оказала большое влияние ни матерей из поколения "бэби-бумерс", у которых рекламные телеобъявления пробудили воспоминания о музыке 50-х гг. Объявления выходили в эфир в рамках шоу "Текущие события" и "Образ жизни богатых и знаменитых", которые пользовались большей популярностью у одной целевой группы. Одновременно "Nabisco" постаралась оказать влияние и на детей, включая рекламные объявления в такие неувядаемые шоу, как "Остров Гиллигена" и "Флинтстоуны". Для усиления рекламной кампании "Nabisco" прибегла к таким методам стимулирования продаж, как организация клуба любителей печенья "Teddy Graham" – членская организация, которая подобно Детскому клубу "Burger King" раздает сувениры вступившим в него детям. Кроме того, организация клуба помогла "Nabisco" сформировать базу данных для последующего их использования в прямом маркетинге[27].

В-четвертых, в какой мере воздействие каждого элемента комплекса продвижения способствует покупкам? Идеальной оценкой эффективности каждого элемента комплекса продвижения было бы определение объема продаж, обусловленного каждым дополнительным долларом, который израсходован на рекламу, стимулирование продаж, личную продажу и паблисити. Учитывая трудности определения объема продаж, полученного от каждого элемента комплекса продвижения, менеджеры пытаются оценить результативность каждого элемента иными способами – оценивая эффективность обеспечения осведомленности о марке, сообщений о достоинствах товара, побуждения попробовать товар или сделать повторную покупку.

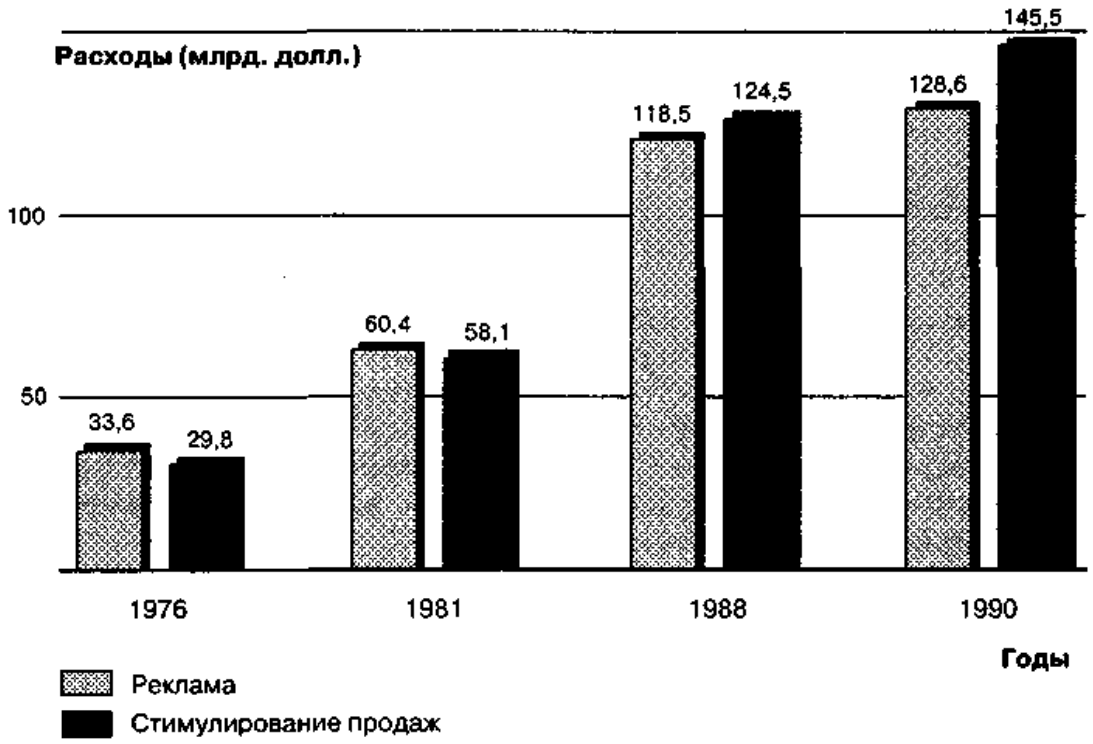
В целом стратегии стимулирования продаж оценить легче, чем действенность рекламы, так как их можно непосредственно сопоставить с продажами. Так, компания может определить, сколько товаров приобретено с помощью купонов. Продажи можно непосредственно увязать и с премиями или лотереями, потому что это краткосрочные стимулы. Увеличение продаж в течение периода стимулирования, как правило, можно соотнести с применением стимулов.

СТИМУЛИРОВАНИЕ ПРОДАЖ

Рассмотрим более подробно два элемента комплекса продвижения – стимулирование продаж и паблисити. В последующих двух главах проанализированы другие два элемента – реклама и личная продажа.

Растущее значение стимулирования продаж

Затраты на стимулирование продаж с середины 70-х гг. существенно возросли. Из рис. 17.6 следует, что в 1976 г. компании израсходовали на стимулирование продаж около 30 млрд. долл. Десять лет спустя расходы превысили 100 млрд. долл. В этот период возрастали и расходы на рекламу, но не такими быстрыми темпами. К 1988 г. расходы на стимулирова-



Источник: Расходы на стимулирование продаж взяты из "Sales Promotion: The Year in Review", *Marketing & Media Decisions*, July 1987, July 1988, and July 1989, pp. 124–126. Рекламные расходы за 1976 и 1981 гг. – из *Statistical Abstract*, 1980, 1987, а за 1988 г. – из "Ad Spending Outlook Brightens", *Advertising Age*, May 15, 1989. Цифры за 1990 г. в части стимулирования продаж – из *Donnelley Marketing Surveys of Promotional Practices*, 1991; в части рекламы – из "McCann Erickson".

Рис. 17.6. *Рост расходов на стимулирование продаж и рекламу, 1976–1990 гг.*

ние продаж превысили рекламные расходы. В 1990 г. разрыв увеличился – на стимулирование продаж было израсходовано 146 млрд. долл, а на рекламу – 129 млрд. долл.[28]. Расходы на стимулирование продаж возрастали ежегодно на 9%, а на рекламу – лишь на 5%.

Стратегия стимулирования продаж, применявшаяся "Burger King", отражает указанную причину. В начале 90-х гг. она перераспределила бóльшую часть бюджета продвижения на стимулирование продаж, отчасти из-за неэффективности рекламы, отчасти из-за эффективности стимулирования продаж при привлечении потребителей в рестораны "Burger King". Но руководство компании понимало, что нельзя полагаться исключительно на стимулирование продаж. Эффективный комплекс продвижения предполагает и использование рекламы для закрепления наименования "Burger King" и поддержания приверженности потребителей.

Относительное перераспределение средств продвижения с рекламы на стимулирование продаж объясняется несколькими причинами. Во-первых, снижалась эффективность затрат на рекламу в средствах массовой информации. По мере углубления сегментации рынков охват целевых сегментов с помощью общенациональных рекламных кампаний требовал все более значительных затрат. Согласно результатам исследований, при сохранении того же уровня расходов на рекламу обеспечиваемые ими продажи

с 1983 по 1987 гг. сократились бы почти на 20%[29]. Прогнозируется, что отдача от рекламы будет уменьшаться и впредь. Во-вторых, популярность видеомагнитофонов и кабельного телевидения привела к тому, что количество потребителей, смотревших рекламу по общенациональным сетям, снизилось. Кроме того, число зрителей, включавших телевизор в дневное время, сократилось в связи с увеличением количества работающих женщин. Значительная часть средств, ранее предназначавшаяся для телерекламы, была направлена на стимулирование продаж. В-третьих, темп прироста населения США составил только 0,8% в год, среднедушевое потребление большинства товаров также возрастало весьма скромными темпами. Все это в сочетании с избыточным производством и общим ослаблением приверженности потребителей марке обострило конкуренцию за долю на рынке и привело к растущему применению ценовых стимулов для ее сохранения[30]. Потребители более склонны покупать товары, сообразуясь с ценами, что повышает эффективность таких инструментов стимулирования, как предоставление купонов и скидок с цены. В результате ослабления приверженности потребителей марке основная их масса принимает решение о покупке непосредственно в магазине, не обдумывая его заранее с учетом привычки к определенной марке. Опрос, проведенный Институтом внутримагазинной рекламы, установил, что в 80% случаев решения о покупках принимаются в магазине[31]. В этой ситуации высока вероятность того, что решение будет принято под влиянием внутримагазинного показа товаров, купонов и скидок с цены.

В-четвертых, растущая схожесть марок во многих товарных категориях также способствует тенденции более широкого стимулирования продаж. При незначительных различиях между марками потребители более склонны обосновывать свой выбор ценовыми соображениями. В результате стимулирование продаж становится более действенным, чем реклама.

Для ряда компаний повышенное внимание к стимулированию продаж было неизбежно. Известен случай с компанией "Johnson & Johnson", которая прибегла к распространению купонов, а не к рекламе, чтобы восстановить репутацию "Tylenol" после ряда летальных исходов, вызванных подмешиванием в лекарство цианида. Массовая рассылка 40 млн. купонов по 2,5 долл. (стоимость небольшой бутылки "Tylenol") вернула компании прежних пользователей "Tylenol", а с ними и утраченную долю рынка[32].

Ценовое стимулирование помогло "Tylenol", но оно часто подрывает позиции марок других товаров и услуг. Компания "McDonald's" в ответ на жалобы потребителей, недовольных слишком возросшими ценами, прибегла к ценовым стимулам. Однако последующий поток рекламы, делающей акцент на этих стимулах, дал аналитикам основание считать, что компания подрывает столь тщательно оберегавшийся имидж во имя краткосрочной прибыли. Один из них заметил: "Начинает страдать репутация марки "McDonald's" в целом. Стимулы, к которым прибегает компания, вносят путаницу в определение ее сущности, деятельности и подлинных ценностей"[33]. С другой стороны, компания "Burger King" избежала подобной проблемы, перераспределив значительную часть сметы на стимулирование продаж, поскольку ее прошлая реклама не обеспечила устойчивой узнаваемости марки.

Риск, связанный с чрезмерным стимулированием продаж

Пример с "McDonald's" подтверждает наличие риска, с которым сопряжено стимулирование продаж. Действительно, в начале 90-х гг. началась своего рода обратная реакция, когда все больше компаний стали выражать беспокойство по поводу того, что чрез-

мерное стимулирование продаж подрывает капитал марки, который многие производители создавали на протяжении десятилетий. В ходе одного из опросов 240 из 600 рекламодателей заявили, что в будущем следует уделять больше внимания рекламе, основанной на имидже[34].

В частности, сосредоточенность на стимулировании продаж приводит к тому, что потребители начинают ожидать постоянного снижения цен. Так как потребители не видят большой разницы между марками, они после окончания стимулирования одной марки могут легко переключиться на другую марку, которая стимулируется в данный момент. В итоге многие компании будут вынуждены постоянно стимулировать продажи, чтобы не допустить сокращения доли рынка. А непрерывное стимулирование продаж приводит к снижению прибыли.

Эти риски побудили некоторые компании изменить тенденцию, проиллюстрированную на рис. 17.6, и вкладывать больше средств в рекламу. Так, "Volkswagen" вопреки тенденции, установившейся в автомобильной промышленности, отменила все скидки и направила усилия на создание репутации марки с помощью рекламы. Поскольку многие покупатели привыкли к таким скидкам, продажи "Volkswagen" в первые четыре месяца эксперимента упали на 8%, но стали расти после того как компания вложила больше средств в рекламную кампанию "Fahrvergnugen" ("Удовольствие от езды"), рассчитанную на привлечение внимания к европейским традициям фирмы[35].

Примеру "Volkswagen" последовали многие другие компании, в частности "Kraft General Foods". Пытаясь поддержать репутацию своей марки, компания корректирует комплекс продвижения товара, вкладывая меньше средств в стимулирование продаж и больше – в рекламу. Тем не менее тенденция к относительному увеличению расходов на стимулирование продаж в ущерб рекламе, видимо, сохранится у большинства компаний и в 90-е гг.

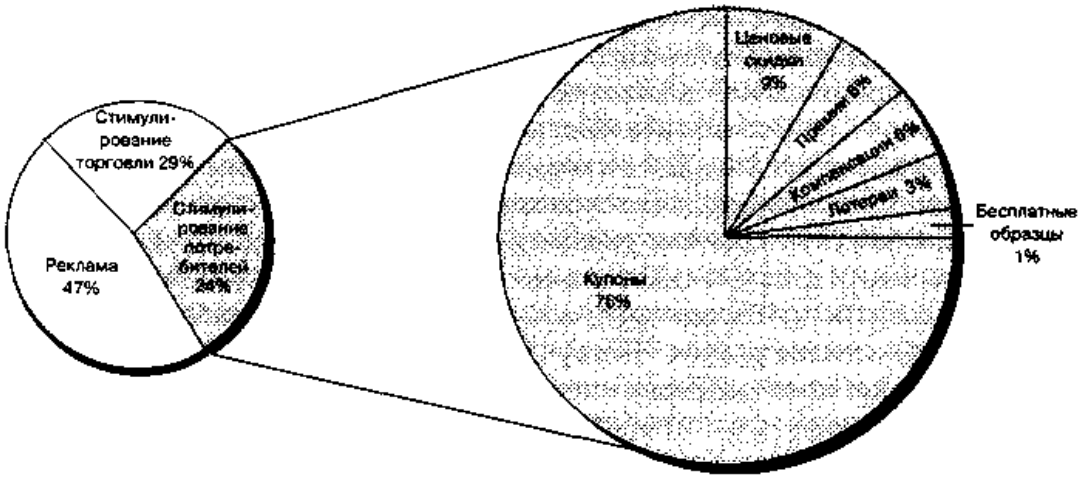
Виды стимулирования продаж

Как отмечалось, стимулирование продаж направлено на потребителей или торговые фирмы. Распределение расходов между рекламой, стимулированием торговли и потребителей показано на рис. 17.7. На стимулирование торговли было израсходовано несколько больше средств, чем на стимулирование потребителей. Из 146 млрд. долл., затраченных на стимулирование продаж в 1990 г., около 66 млрд. долл. было затрачено на стимулирование потребителей и около 80 млрд. долл. – на стимулирование торговли.

Стимулирование потребителей

Как показано на рис. 17.7, этот вид стимулирования включает в себя купоны, ценовые скидки, премии, компенсации, лотереи и бесплатные образцы. Недавний опрос, проведенный Американской маркетинговой ассоциацией, установил, что у потребителей наибольшей популярностью пользуются купоны (их использовали 98% респондентов), затем компенсации (54%), лотереи (27%) и премии (17%)[36]. Рассмотрим различные формы стимулирования продаж более детально.

КУПОНЫ. Значительная доля средств, предназначенных для стимулирования потребителей, приходится на купоны – 76% расходов. **Купоны** – это сертификаты, гарантирующие при их предъявлении скидку с установленной цены. Их используют с целью побудить новых покупателей приобрести товар, а уже имеющихся покупателей – совершать повторные и более частые покупки. Подобно другим средствам стимулирова-



Источник: "Sales Promotion: The Year in Review", *Marketing & Media Decisions*, July 1989, pp. 124–126. *Donnelley Marketing Annual Surveys of Promotional Practices*, 1990, 1991.

Рис. 17.7. *Распределение расходов на стимулирование продаж между различными видами*

ния продаж выдача купонов вызывает скорее кратковременный интерес к другой марке, не сохраняя его в течение длительного времени. Большинство потребителей, переключившихся на другую марку товара благодаря выдаче купонов, возвращаются к прежней марке, как только выдача купонов прекращается. Такие компании, как "Procter & Gamble", "Coca-Cola", "Quaker" и "Gillette", широко используют купоны при продажах косметических товаров, замороженных продуктов, готовых завтраков, полуфабрикатов блюд и хозяйственных товаров.

Купоны – это наиболее эффективное средство побуждения потребителей попробовать товар или переключиться на другую марку. В результате опроса, проведенного Американской ассоциацией маркетингового стимулирования, было установлено, что более 10% респондентов впервые купили товар или приобрели другую марку благодаря купону[37]. Другие методы стимулирования – компенсации, премии и лотереи – оказались гораздо менее действенными с точки зрения привлечения потребителей.

Причина большей популярности купонов в том, что они предоставляют потребителям наилучшую гарантию экономии их средств. В 1990 г. было распространено 279 млрд. купонов, из которых около 9 млрд., т. е. 3,2%, были предъявлены к оплате[38]. Они позволили потребителям сэкономить свыше 3 млрд. долл. Примерно 80% купонов – это **отдельные вкладыши**, распространяемые через газеты. Остальные 20% купонов распространяют по почте, в газетной или журнальной рекламе либо непосредственно в магазинах.

Последняя новинка – **электронные купоны**, которые выдаются автоматически в момент получения покупателем чека в магазинах. Например, фирма-производитель джема "J.M. Smucker" начала автоматически выдавать купоны на бесплатную банку джема "Smucker" всем покупателям, приобретающим конкурирующий джем "Sorrell Ridge"[39]. Возможности применения этого метода огромны. Компания "CitiCorp" выдает постоянным покупателям персональные карточки со штрих-кодами, считываемыми сканерами. При их предъявлении в определенных супермаркетах кассовый аппарат автоматически рассчитывает скидки и компенсации по определенным товарам[40].

Несмотря на столь широкое использование купонов, им присущи некоторые недостатки. Во-первых, они обходятся дорого. Четырехцветный отдельный вкладыш на одну страницу в общенациональной воскресной газете стоит более 50 000 долл. Во-вторых, свыше 95% купонов к оплате не предъявляют. Наконец, рынок перенасыщен купонами, что снижает их эффективность. Тем не менее купоны остаются самым действенным методом стимулирования продаж, побуждающим потребителей купить товар.

ЦЕНОВЫЕ СКИДКИ. Ценовые скидки – это кратковременные скидки, предлагаемые производителями с целью побудить новых покупателей купить товар, а прежних покупателей – сделать повторные покупки. Чаще всего прямо на этикетках указывают количество центов скидки с цены. Это эффективный способ противодействия купонам или скидкам с цены, предлагаемым конкурентом. Некоторые компании прибегают к скидкам настолько часто, что потребители считают их элементом установленной цены. Когда скидки прекращаются, потребители рассматривают это как повышение цен и не хотят покупать товар. Поэтому использование ценовых стимулов может уменьшить приверженность марке и количество повторных покупок.

ПРЕМИИ. Премии – это подарки, предлагаемые бесплатно или по сниженным ценам в качестве стимула для покупки рекламируемой марки товара. Использование премий наиболее эффективно, когда они увязаны с товаром. Компания "Kodak" успешно применила эту форму стимулирования в ходе рекламной кампании 1991 г., предлагая "Kolorkins" – три забавные игрушечные зверюшки, которые покупатели фотопленки "Kodak" могли получить для своих детей, направив компании подтверждение покупки. Будучи стимулом для покупки продукции "Kodak", эти игрушки напоминали покупателям фотопленки и о ее высоком качестве, так как наименования кукол – Перемотка, Затвор и Фокус – должны были вызывать ассоциацию с "Kodak" и процессом фотографирования[41].

Другой вид премий – это *программы для постоянных покупателей*, призванные стимулировать повторные покупки товаров или услуг компании. Такие программы первыми применили авиакомпании, а теперь их широко используют гостиницы и компании, выпускающие кредитные карточки. Гостиницы "Marriott" предлагают в качестве премий скидки и бесплатное проживание постоянным клиентам. Компания "American Express" предлагает владельцам "золотых карточек" бесплатное путешествие на самолетах шести авиакомпаний. Подобный вид стимулирования по отношению к "постоянным покупателям" используют и другие фирмы. "Waldenbooks" организовала клуб постоянных покупателей, членство в котором означает автоматическое предоставление 10-процентной скидки, сертификат на сумму 5 долл. за каждые 100 долл., потраченные на покупку, а также льготы типа автоматического приема чеков[42]. Супермаркеты также начинают прибегать к поощрению постоянных покупателей. "Sperry & Hutchinson" обновила свою старую программу "Green Stamp & H", выпустив для покупателей магнитные карточки, которые автоматически начисляли премиальные пункты каждый раз, когда карточки предъявляли кассиру[43].

КОМПЕНСАЦИИ. Компенсации – это краткосрочные ценовые стимулы, позволяющие потребителю вернуть часть ранее уплаченной за товар суммы. Их стали широко применять автомобильные компании в середине 70-х гг., когда возросли цены на бензин. Компания "Chrysler", которой грозило банкротство, воспользовалась этим методом, что помогло ей получить 12% автомобильного рынка. Другие отрасли воспользовались опытом автомобилестроителей, порой весьма изобретательно. Ввиду того что потребители неохотно покупали дорогостоящие снегоочистители, которыми нельзя было пользоваться регулярно, поскольку в некоторых районах не всегда устанавливался снеж-

ный покров, фирма "Toro" осуществила мероприятие "Снежное страхование", в рамках которого гарантировалась компенсация 50–100% стоимости снегоочистителей, если снег будет выпадать намного реже, чем это обычно случается в данном районе. В ходе кампании продажи превысили намеченные на 20%[44].

Проблема, связанная с компенсациями, состоит в том, что их воспринимают как скрытое снижение цен, подрывающее имидж качества, который стремится создать компания. Потребители могут также расценивать постоянные компенсации как ценовую политику фирмы. К 1990 г. руководство основных автомобильных компаний осознало, что скидки разрушают созданный капитал марок автомобилей. Поэтому "Ford" в 1991 г. объявила об отказе от программ компенсации и об использовании высвободившихся средств для поддержки дилеров[45]. Как упоминалось, компания "Volkswagen" сделала это еще раньше.

ЛОТЕРЕИ. Лотереи – это конкурсы, в которых потребитель имеет шанс выиграть приз или сумму денег, лишь указав свою фамилию и адрес. Лотереи поддерживают интерес к стимулированию продаж и азартные настроения, присущие американским потребителям. После войны в Персидском заливе, когда число пассажиров авиалиний сократилось, компания "British Airways" попыталась оживить бизнес с помощью "Самого заманчивого предложения в мире". Пообещав несколько тысяч бесплатных билетов для полета в Лондон и другие европейские столицы, авиакомпания получила 1,5 млн. заявок[46].

В одной из наиболее хитроумных из когда-либо проведенных лотерей NBC и "McDonald's" организовали "McMillions" с общей суммой призов в 35 млн. долл. В объявленных по каналу NBC посетителям "McDonald's" предлагали ежедневно получать различные игровые карточки в ресторанах. В каждой карточке указывались номер и время передачи по NBC. Телевизионная сеть в назначенное время объявляла выигравший номер. Кампания принесла выгоду NBC, так как "McDonald's" в ходе мероприятий стимулирования использовала эту телевизионную сеть для размещения значительной части своей рекламы[47].

БЕСПЛАТНЫЕ ОБРАЗЦЫ. Бесплатные образцы – это новые товары, предлагаемые бесплатно с целью побудить потребителей купить их. Должны предлагаться бесплатные образцы только дешевых, часто покупаемых товаров, иначе мероприятие становится чрезмерно дорогим. "Gillette", выпустив бритву "Trac II", раздала более 12 млн. бесплатных образцов, одновременно возвращая 1 долл. новым покупателям. Компенсации были совмещены с предоставлением бесплатных образцов.

Раздача многих бесплатных образцов не достигает цели, ибо они попадают к тем, кто либо вовсе не применяет товар, либо и без того пользуется им. Некоторые компании избегают такого расточительства, направляя бесплатные образцы тем потребителям, которые проявили достаточный интерес, заказав их у фирмы.

ПРОДВИЖЕНИЕ НА МЕСТЕ ПРОДАЖИ. Продвижение на месте продажи – это указатели и выставки в торговых залах в виде рекламы в оконных витринах и указателей между рядами полок. Такие магазинные объявления оказывают большее влияние на месте продажи. Поскольку большинство потребителей принимают решения о приобретении товара в магазине, указатели на месте продажи считаются одним из наиболее эффективных средств, имеющихся у компаний. Вот почему на продвижение на месте продажи ежегодно расходуется свыше 13 млрд. долл.[48] В начале 90-х гг. "Anheuser Bush" отреагировала на рекламу со стороны "Coors and Miller", переключившись с дорогостоящей общенациональной рекламы на внутримагазинные формы продвижения. Один из отраслевых менеджеров заметил: "Они решили, что выиграют, использовав продвиже-

ние на месте продажи, поэтому обращение "Покупайте "Bud" звучит не только с экранов телевидения, а исходит и от магазина"[49].

СОВМЕСТНОЕ ПРОДВИЖЕНИЕ. При использовании указанных методов компании часто объединяют свои усилия. Так, "Procter & Gamble" и отделение "Chevrolet" фирмы "General Motors" предприняли совместную кампанию "Great American Key Hunt" в 9 млн. долл., для продвижения моделей "Chevrolet". Внутри упаковок семи основных марок P & G содержались карточки с ключами "Mylar". Покупатель, обнаруживший ключ, мог прийти к дилеру "Chevrolet" и выяснить, является ли это одним из ключей к 750 раздаваемым бесплатно автомобилям[50]. "Chevrolet" было заинтересовано в сотрудничестве с P & G, ибо 97% американских семей используют один или несколько товаров из числа семи наименований, участвовавших в продвижении. Данное мероприятие не только увеличило продажи товаров P&G, но и обеспечило активное посещение потребителями дилеров "Chevrolet". Это было крупнейшее мероприятие из числа проведенных P & G или "Chevrolet".

Совместные кампании продвижения позволяют снизить затраты на дорогостоящие мероприятия, например на лотереи или премии, делая их доступными даже для более мелких фирм. Учитывая высокие затраты на стимулирование продаж, число совместных мероприятий, очевидно, будет возрастать.

Стимулирование торговцев

Стимулирование торговцев – это мероприятия, рассчитанные на оптовых или розничных торговцев, с целью побудить их иметь в запасе товары компании. Они направлены на *проталкивание* продукции фирмы в отличие от *вытаскивания*, обеспечиваемого рекламой и стимулированием потребителей.

Существует три вида стимулирования торговли: компенсация за товар, скидки за партии товара и плата за место в магазинах. **Компенсация за товар** – это выплаты производителями розничным торговцам для компенсации расходов на внутримагазинную поддержку товаров, например оформление витрин или внутримагазинные указатели.

Скидки за партии товара – это скидки за товары, продаваемые розничным торговцам. "Bowater Computer Forms" предлагает своим дилерам, занимающимся конторскими принадлежностями, прямые скидки с цены в зависимости от объема закупок бумаги, а также купоны, гарантирующие скидки по другим товарам. Компания также принимает на себя транспортные расходы при закупке 10 ящиков или более[51].

Плата за место – это прямые выплаты магазинам, как правило, продовольственным, за наличие товара в ассортименте. Как упоминалось в главе 14, некоторые розничные фирмы требуют уплаты 70 000 долл. и более за каждый новый предлагаемый товар. Продовольственные компании все более охотно соглашаются на эти условия, учитывая острую конкуренцию за место на полках магазинов[52].

Скидки с цены, купоны и лотереи могут быть адресованы не только потребителям, но и посредникам. Например, компания "Amtrak" попыталась стимулировать поездки к местам лыжных прогулок путем стимулирования лыжных курортов, магазинов спорттоваров и туристических агентств. "Amtrak" организовывала стенды на лыжных выставках, рассылала рекламные плакаты магазинам и предлагала поощрения магазинам спорттоваров и туристическим агентствам, которые продавали туры "Amtrak" на лыжные курорты. Компания сочетала эти мероприятия стимулирования торговцев с лотереями и рекламой в местах покупки, направленной на потребителей. В результате продажи туристических путевок через турагентства и магазины спорттоваров возросли на 15%[53].

Стимулирование продаж продукции производственного назначения

Средства стимулирования продаж товаров производственного назначения в сущности те же, что и применительно к потребительским товарам. При сбыте дорогостоящей продукции производственного назначения их применяют редко, ибо маловероятно, чтобы покупатель делал свой выбор в зависимости от стимулирования, собираясь сделать значительную покупку. Поэтому эти средства рассчитаны преимущественно на недорогие товары и услуги.

Например, "Airborne Express" использовала лотерею с целью побудить крупные компании воспользоваться ее услугами в области воздушных перевозок почтовых отправлений. Задачей стимулирования было осведомить потребителей о "Airborne" и привлечь новых клиентов-отправителей. В общей сложности на телевизионную и почтовую рекламу было выделено 8 млн. долл., а 1 млн. долл. был предназначен победителю. Разослав 1,3 млн. предложений, "Airborne" получила лишь около 20 000 ответов[54]. Победителя определили по номеру квитанции об отправке почты воздушным путем. Хотя мероприятие не окупило затраты на него, по мнению руководства компании, она не была напрасной, так как осведомила потенциальных клиентов о направлении деятельности фирмы.

Для производителей продукции производственного назначения особенно важны мероприятия, ориентированные на посредников. Дистрибьюторы компании "Nissan Industrial Equipment", зная о стандартных вилочных погрузках компании, имели крайне мало информации о более совершенных машинах, а потому не могли убедительным образом рекомендовать их покупателям. Чтобы изменить ситуацию, "Nissan" организовала конкурс, в ходе которого посредникам были предложены тесты с множественным выбором ассортимента электронных подъемников "Marathoner". Лица, ответы которых позволили им попасть в число лучших участников, составивших 30%, получили серебряную эмблему, лица, попадавшие в число лучших участников, составивших 10%, – золотую эмблему. Победителю достался главный приз – поездка на Гавайи. Продажи "Marathoner" компании "Nissan" после проведения конкурса возросли на 40%[55].

Специфическим средством продвижения продукции производственного назначения являются торговые выставки, где на одной большой площадке размещены стенды различных компаний-продавцов с информацией об их товарах, предназначенной для потенциальных покупателей. Торговые выставки обеспечивают сбыт примерно $^1/_4$ всей продукции производственного назначения[56]. Они имеют особенно большое значение с точки зрения информирования покупателей, которых не посещают торговые представители компании. Выставки служат эффективным средством выявления потенциальных покупателей, ознакомления их с новой продукцией и информирования широкого круга покупателей.

Стимулирование продаж услуг

Стимулирование продаж стало важным элементом комплекса продвижения услуг. Так как услуги складировать невозможно, неиспользуемые мощности означают потери. Поэтому авиакомпании и гостиницы прибегают к ценовым стимулам, чтобы побудить клиентов воспользоваться их услугами вне периодов пик. Например, "Milford Plaza" попыталась противостоять уменьшению постояльцев гостиниц в Нью-Йорке, привлекая тех, кто приезжает в город не с деловой целью. Вариант "Broadway Sleeper" предусматривал скидку в 10 долл. за комнату по предъявлении корешка театрального билета[57].

Фирмы оказывающие финансовые услуги, также начали чаще стимулировать продажи. Розничные банковские услуги стали более стандартизованными, обострилась конкуренция, победить в которой можно лишь с помощью стимулов. Так, "Citibank" выделил "Citibikes" в связи с велосипедным пробегом "Cititour". Мероприятие предусматривало получение бесплатной футболки по предъявлении карточки для банкомата "Citibank" и бесплатной велосипедной шапочки по предъявлении купона из брошюры лотереи "Cititour"[58].

ПАБЛИСИТИ

Паблисити приобретает более важное значение в комплексе продвижения. Все большее число компаний осознает ценность паблисити – в качестве не только эффективного средства распространения благоприятной для фирмы и ее продукции информации, но и противодействия негативным сообщениям.

Преимущества и недостатки паблисити

Одно из достоинств паблисити – доверие потребителей к сообщению, исходящему от нейтрального источника – газет или телевидения. Такая информация пользуется бóльшим доверием, чем исходящая непосредственно от рекламодателя. Большинство потребителей согласились с утверждением, что "Johnson & Johnson" не виновна в случае с подмешиванием цианида в "Tylenol", поскольку это утверждение содержалось в новостях, а не в рекламе компании. Другое преимущество паблисити – отсутствие больших затрат. Если не считать содержания отдела по связям с общественностью и печатания сообщений компаний, расходы незначительны. Далее, паблисити может усилить действенность других элементов комплекса продвижения. Пожертвования "Burger King" Американскому Красному Кресту создают фирме хорошую репутацию и поддерживают ее имидж, сложившийся в результате рекламы и торговых мероприятий.

Серьезным упущением при использовании паблисити является восприятие его как второстепенного элемента комплекса продвижения. Обычно его должным образом не увязывают с другими элементами комплекса продвижения. Дело в том, что паблисити, как правило, входит в компетенцию отдела по связям с общественностью, а не службы маркетинга. В результате стратегии для обеспечения благоприятного паблисити для продукции или компании часто формулируют отдельно от рекламы, стимулирования продаж и личной продажи.

Еще один недостаток паблисити – отсутствие контроля со стороны компании. Компания, направив средствам массовой информации пресс-релиз, не контролирует его дальнейшее использование. Утверждения "McDonald's" относительно питательной ценности ее продуктов иногда давали обратный эффект, так как диетологи опровергали эти утверждения. Еще более серьезные последствия возникали в таких случаях, как разлив нефти из танкера "Exxon Valdez" или утечка ядовитого газа на заводе "Union Carbide" в Бхопале (Индия). Если же компании оперативно реагируют на негативное паблисити, как это сделала "Johnson & Johnson", немедленно сняв с продажи "Tylenol" после обнаружения в нем цианида и предложив упаковку, защищенную от вскрытия посторонними, отрицательное паблисити не наносит длительного вреда.

Виды паблисити

В основном паблисити – это пресс-релизы, сообщения компании, а в последнее время специальные мероприятия.

Пресс-релизы

Пресс-релизы можно использовать для сообщений о новом товаре или технологии, о новостях в компании или противодействия негативным событиям или слухам. Британский конгломерат "Grand Metropolitan" разослал пресс-релиз о приобретении "Burger King". Компания "Johnson & Johnson" использовала пресс-релизы для извещения о том, что она будет продавать "Tylenol" в упаковке, препятствующей ее вскрытию, не снимая с производства этой марки после случаев отравления цианидом. "Perrier" широко прибегала к пресс-релизам, объявляя о возобновлении продажи напитка, одно время изъятого из магазинов в связи с обнаружением в некоторых бутылках следов бензина. Одна из тенденций – выпуск видеорелизов, т. е. записанных на видеопленку пресс-релизов, направляемых телевизионным станциям. Опрос 900 местных телестанций, проведенный в 1990 г., установил, что 52% из них передавали в эфир видеорелизы в качестве новостей на протяжении последних двух лет[59].

Сообщения компании

Компании стремятся поместить сообщения в газетах, журналах или телевизионных новостях в рамках взаимоувязанной кампании паблисити.

"McDonald's" предприняла специальную кампанию с целью нейтрализовать негативное впечатление от своих сообщений в связи с их критикой со стороны групп здорового питания, подчеркивающих повышенное содержание жира и соли в продуктах "McDonald's" и недостатки жареной пищи. Фирма уменьшила содержание соли в пище, стала жарить продукты на растительных, а не животных жирах и предусмотрела наличие в меню свежих салатов[60]. Она широко оповестила об этих изменениях, разослав в каждый ресторан пресс-релизы и буклеты, содержащие сведения о питательной ценности ее продуктов. Компания поместила в медицинских журналах ряд рекламных объявлений, характеризующих питательную ценность предлагаемых ею продуктов и вклад фирмы в создание сбалансированной диеты. (Однако некоторые специалисты в области здорового питания оспорили эти утверждения, назвав их преувеличенными.)

Специальные мероприятия

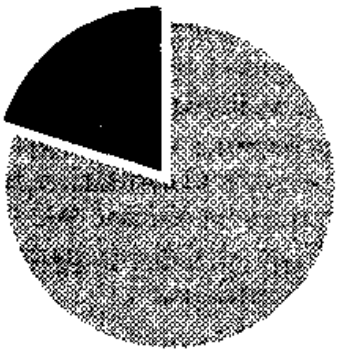
Многие компании все чаще становятся спонсорами социальных мероприятий, в том числе музыкальных и спортивных, с целью обеспечить расположение к себе со стороны потребителей, акционеров и других групп общественности. Об этих мероприятиях затем широко оповещают в средствах массовой информации.

"McDonald's" ежегодно является спонсором всеамериканской школьной баскетбольной команды, составленной из ведущих баскетболистов-старшеклассников. Затем она проводит "Всеамериканский матч McDonald's" – ежегодные соревнование между этими игроками, доходы от которого поступают в Детский благотворительный фонд. За матчем следят миллионы зрителей по ABC. В результате "McDonald's" добивается паблисити в общенациональном масштабе и доброй репутации спонсора матча.

ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

Как стимулирование продаж помогло "Chiquita" продавать бананы в Бельгии

Самые высокие в мире расходы на стимулирование продаж отмечаются в США, однако европейские страны и Япония быстро догоняют Америку, сообщая об ежегодном возрастании расходов более чем на 20%. Чем объясняются такие быстрые изменения? По мере того как все больше фирм стремится представить свои товары в глобальном масштабе, они осознают, что кампании продвижения также должны приобретать глобальный характер.



В качестве прямых рассмотрим усилия компании "Chiquita", направленные на увеличение продаж бананов в Бельгии. В условиях темной и сырой бельгийской зимы продажи "Chiquita" оживляются, но при наступлении лета резко сокращаются в связи с появлением на рынке местных фруктов. Руководство "Chiquita" стало искать способ изменить ситуацию.

Было решено организовать компанию стимулирования с использованием лотерей, в которых семьям предлагалась бесплатная поездка в "Walibi-Park" – главное место развлечений в Бельгии. Мероприятие удачно назвали "Банановый день" "Chiquita", а для того, чтобы оно вызвало интерес у детей, им предложили что-нибудь написать о валиби (разновидность медведей) и отправить текст в компанию "Chiquita" одновременно с подтверждением покупки месячного запаса бананов.

Для большей эффективности лотереи рекламное агентство организовало кампанию в печати и по телевидению, в которой фигурировал забавный коричневый валиби, разумеется, угощающийся бананом. Мероприятие удачно совпало с дерегулированием фламандского эфира, и реклама оказалась первым коммерческим объявлением по фламандскому телевидению. Сам этот факт обеспечил "Chiquita" массовое бесплатное паблисити. К тому же, для того чтобы исключить любую случайность, рекламное агентство разослало десятки пресс-релизов, информируя репортеров о конкур-

Оценка паблисити

Эффективность паблисити компании зависит от площади газетной полосы и эфирного времени, которые предоставляется компании или ее товарам, а также от числа лиц, до которых доходит сообщение. Например, фирма "Absolut Vodka" во время рождественских праздников 1987 г. предприняла в печати рекламную кампанию стоимостью 1 млн. долл., в ходе которой микрочип, встроенный в рекламное объявление, исполняет мелодию популярной рождественской песенки "Jingle Bells". Эта новаторская реклама была показана в нескольких телевизионных передачах, включая "Вечерние новости NBC", где неоднократно упоминалась "Absolut" и пояснялось, как реклама была выполнена. Согласно данным агентства по связям с общественностью, которое подсчитало количество эфирного времени, полученного "Absolut", реклама обеспечила бесплатное паб-

ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

се. В июле был отмечен пик рекламной кампании.

"Chiquita" постаралась сохранить ажиотаж в течение всего лета, организовав на бельгийском побережье соревнования по пляжному волейболу и другим видам спорта. Победители получали купоны на приобретение двух фунтов бананов, а по их предъявлении автоматически включались в число участников лотереи "Walibi".

Тщательно организованная компания предусматривала стимулирование торговли в целях обеспечения наличия в магазинах количества бананов, достаточного для удовлетворения спроса. Для торговцев был организован другой конкурс. За каждую заказанную коробку бананов им предоставляли карточку, дающую им право участвовать в конкурсе, в ходе которого предстояло выбрать 50 лучших продавцов для вручения призов в "Walibi-Park" – видеокамер и стереосистем. На предложение откликнулись свыше 6000 торговцев.

Такие активные действия способствовали тому, что "Банановый день" "Chiquita" вызвал интерес у 25 000 человек, в результате чего даже образовалась автомобильная пробка длиной 1,5 мили. Что еще важнее, доля "Chiquita" на бельгийском рынке возросла с 60 до 80%, а продажи в летний период увеличились на 60 000 коробок по сравнению с предшествующим годом!

Вопросы: Какие элементы комплекса продвижения использовала "Chiquita" в ходе своей кампании, проведенной в Бельгии? Как она скоординировала эти элементы в рамках одной кампании продвижения?

Источники: "What Makes a Winner in Europe?" *Adweek's Marketing Week*, August 20, 1990, p. 35; and "Needed: A New U.S. Perspective on Global Public Relations", *Public Relations Journal*, November 1990, p. 18.

лисити примерно на 8 млн. долл. А так как реклама алкогольных напитков по телевидению запрещена, "Absolut" получила больше того, что можно купить за деньги. Продажа этой водки намного превысила все расчеты[61].

Об эффективности паблисити свидетельствует также степень изменения взглядов потребителей под влиянием проводимой кампании. Это можно определить путем опроса. Ассоциация картофелеводов организовала кампанию паблисити с целью убедить потребителей, что картофель не способствует ожирению, а имеет питательную ценность. Затем она провела опрос, в ходе которого выяснилось, что количество потребителей, убежденных в том, что картофель богат витаминами и минеральными веществами, возросло с 36% (до проведения паблисити) до 67% (после проведения).

РЕЗЮМЕ

1. **Каковы элементы комплекса продвижения и назначение каждого из них?**
Комплекс продвижения состоит из рекламы, стимулирования продаж, личной продажи и паблисити. Реклама – это оплаченная, продолжающаяся безличностная коммуникация, исходящая от коммерческого источника, например производителя или розничного торговца. Реклама призвана информировать потребителей о марке товара и побуждать их к покупкам. Ее главное достоинство – долговременный эффект в обеспеченной осведомленности потребителей о марке и сохранении приверженности потребителей.

Стимулирование продаж предоставляет потребителям кратковременные стимулы, побуждающие их покупать товар или услугу. Они рассчитаны на то, чтобы привлечь новых покупателей и побудить уже имеющихся покупателей совершать более частые покупки.

Личная продажа предусматривает непосредственные контакты между представителем компании и покупателем. Это наиболее гибкий элемент комплекса продвижения, так как продавец может оценить потребности покупателей и соответствующим образом сформулировать свое сообщение.

Паблисити – это бесплатное сообщение в средствах массовой информации о компании, товаре или услуге. Потребители часто относятся к нему с бóльшим доверием, чем к рекламе, но такое сообщение трудно проконтролировать.

2. **Какова сущность процесса коммуникации в маркетинге?**
Коммуникация в маркетинге предполагает наличие источника (рекламодателя), разрабатывающего сообщение (кодирующего) для передачи предполагаемому получателю, который истолковывает (декодирует) сообщение. Затем рекламодатель оценивает реакцию на сообщение (обратная связь). Оценка эффективности процесса маркетинговой коммуникации сопряжена с трудностями, ибо на продажи влияет множество других внешних факторов.

3. **Каким образом менеджеры выбирают комплекс продвижения для марки или категории товаров?**
Прежде всего они определяют цели продвижения. Затем оценивают факторы, определяющие значимость каждого элемента комплекса продвижения, в частности тип покупателя, тип товара и стадию жизненного цикла товаров. На этой основе они разрабатывают стратегию, сочетающую в себе рекламу, стимулирование продаж, личные продажи и паблисити с целью эффективного продвижения товара. Далее разрабатывается смета продвижения, которую распределяют между отдельными элементами комплекса продвижения. Заключительный этап – оценка комплекса продвижения с позиций воздействия на целевую аудиторию.

4. **Какие формы стимулирования продаж можно использовать для продвижения марки товара?**
Стимулирование продаж приобретает все большее значение в комплексе продвижения, и с недавних пор расходы на стимулирование продаж превысили расходы на рекламу. Стимулирование потребителей призвано побудить их купить товар, а прежних покупателей – сделать повторную покупку. Стимулирование торговли призвано убедить розничных и оптовых торговцев иметь товар в наличии. Стимулирование торговли проталкивает товар по каналам распределения, стимулирование потреби-

телей вытаскивает товар из канала распределения. При стимулировании потребителей чаще всего прибегают к раздаче купонов. Используют также ценовые скидки, премии, компенсации, конкурсы, бесплатные образцы и внутримагазинную рекламу. Стимулирование торговли — это компенсации за товар, скидка за партии товара и прямые выплаты с целью побудить посредников иметь товар в запасе.

5. **Какие виды паблисити можно использовать для продвижения марки товара или компании?**
Компании используют пресс-релизы и сообщения, пытаясь распространить о себе благоприятные новости. Они все чаще становятся спонсорами спортивных или музыкальных мероприятий. Информацию о спонсорской деятельности затем распространяют с целью вызвать благожелательное отношение к спонсору.

Ключевые термины

Комплекс продвижения
Реклама
Стимулирование потребителей
Стимулирование торговли
Личная продажа
Паблисити
Связи с общественностью
Кодирование
Передача сообщения
Шум при коммуникации
Декодирование
Обратная связь
Стратегия "жатвы"
Составление сметы на основе целей и задач
Составление сметы на основе процентов от продаж
Составление сметы на основе паритета с конкурентами
Купоны
Отдельные вкладыши
Электронные купоны
Ценовые скидки
Премии
Компенсации
Лотереи
Бесплатные образцы
Продвижения на месте продажи
Стимулирование торговли
Компенсации за товар
Скидки за партии товара
Плата за место в магазине

Вопросы

1. Использовала ли "Burger King" проработанный комплекс продвижения? Дайте подробный ответ.
2. Какова роль рекламы, личной продажи, стимулирования продаж и паблисити в комплексе продвижения?
3. Какие основные вопросы должен задавать менеджер по продвижению на каждом этапе процесса для оценки эффективности маркетинговой коммуникации? Используйте эти вопросы при проведении рекламной кампании камеры "Spectra Polaroid".
4. Почему эффективность стимулирования продаж оценивать легче, чем эффективность рекламы? Как рекламодатели решают сложную проблему оценки прямой взаимосвязи рекламы с объемом продаж?
5. Какие элементы комплекса продвижения скорее всего окажутся наиболее важными для перечисленных ниже ситуаций и почему?
   а. Компания предлагает химическим предприятиям системы контроля за загрязнением среды.
   б. Ведущий производитель готовых завтраков пытается бороться с конкуренцией со стороны более дешевых марок.
   в. Компании, пытающиеся расширить территорию продаж марки кофе путем охвата не только западных, но и восточных районов, столкнулись с трудностями при обеспечении ей места на полках супермаркетов.
   г. Производитель хозяйственных товаров пытается осведомить потребителей о появлении нового стирального порошка.
   д. Компания пытается создать имидж духам, предназначенным работающим женщинам, стремящимся сделать карьеру.
   е. Фирма, оказывающая финансовые услуги, стремится к тому, чтобы ее торговые представители оказывали должное внимание клиентам и давали им советы.
6. Из рис. 17.3 можно сделать вывод, что стимулирование продаж наиболее важно для упакованных товаров кратковременного пользования,

а личная продажа – для услуг и продукции производственного назначения. Почему?

7. Как меняются цели стимулирования продаж и рекламы в ходе жизненного цикла марки товара?
8. В чем различие между методами составления сметы продвижения "сверху вниз" и "снизу вверх"? Каковы преимущества и недостатки каждого метода?
9. Каковы недостатки методов составления сметы рекламных расходов на основе процентов от продаж и паритета с конкурентами? Почему данные методы широко используются, несмотря на их недостатки?
10. Чем вызваны возрастание сравнительной значимости стимулирования продаж и снижение значимости рекламы?
11. Какие риски связаны со стимулированием продаж?
12. Какие средства продвижения продаж вы бы использовали в приведенных ниже ситуациях и почему?
    а. Компания, предлагающая рынку новую марку зубной пасты, пытается убедить купить ее.
    б. Компания, марка кофе которой находится на зрелой стадии жизненного цикла, хотела бы оживить интерес к марке.
    в. Сеть ресторанов быстрого питания стремится побудить покупателей чаще посещать ее рестораны.
    г. Небольшая компания выпускает новый ароматизированный шипучий напиток и пытается заинтересовать оптовых и розничных торговцев сделать запасы этого товара.
    д. Производитель крупных кухонных приборов стремится воспрепятствовать сокращению своей доли рынка.
13. Каковы преимущества и недостатки включения паблисити в комплекс продвижения?

Практикум. Вы руководитель, принимающий решения

1. Менеджер по маркетингу, работающий в компании, которая выпускает кухонные приборы, рассуждает о применении критериев, отличных от суммы продаж при оценке рекламы:

   "Оценивая эффективность рекламы по степени осведомленности потребителей, я сталкиваюсь с подлинной проблемой. Осведомленность о рекламе ничего не говорит мне о том, как поступают потребители. Я должен оправдывать рекламные расходы тем, как они влияют на прибыль, а для этого я должен попытаться выяснить их воздействие на продажи".

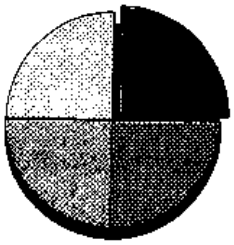
   Согласны ли вы с приведенным заявлением менеджера? Приведите обоснование своего ответа.
2. Менеджер марки дорогого кофе так отозвался о стимулировании продаж:

   "Сейчас я только и слышу о растущих доходах на стимулирование продаж по сравнению с расходами на рекламу. Я этого просто не понимаю. Я считаю, что в долгосрочном плане рекламные расходы обеспечат более высокую отдачу. Реклама отлично знакомит с товаром, позволяет сохранить верных марке потребителей и подчеркивает достоинства товара, привлекая новых покупателей. А какова эффективность купонов и ценовых купонов и ценовых скидок? Можно привлечь некоторых покупателей ценовыми стимулами. Но большинство этих покупателей возвращаются к первоначальным маркам, как только стимулы перестают действовать. Так что мы выигрываем? Хуже того, эти стимулы означают, что наши постоянные покупатели приобретают обычные для них товары, но по более низкой цене. Я бы вкладывал в рекламу больше средств, чем в стимулирование продаж".

   а. Согласны ли вы с приведенным суждением менеджера относительно значения стимулирования продаж? Приведите обоснование своего ответа.
   б. Каким образом на оценку менеджером стимулирования продаж мог повлиять тот факт, что он управляет дорогой маркой товара?
3. Маркетинговый менеджер ассортимента персональных компьютеров высказал свою точку зрения на плату за место в магазинах:

   "Я считаю возмутительным платить торговцам за то, что они имеют запас наших изделий. Мы тратим миллионы на разработку того, что нужно потребителям, так почему мы должны платить магазинам за наличие запасов наших товаров? Я бы предпочел использовать рекламу и периодическое стимулирование продаж для того, чтобы покупатели требовали товары в магазинах, а не для того, чтобы проталкивать товары в магазины".

   а. Согласны ли вы с мнением менеджера относительно платы за место в магазине? Какие опасности сопряжены с таким подходом?
   б. Отличалось бы мнение менеджера упакованных потребительских товаров, вроде готовых завтраков, от суждений менеджера, занимающегося персональными компьютерами, по поводу платы за место в магазинах?



Глава
18

Реклама

ВАША ЗАДАЧА В ГЛАВЕ 18

Изучить:

- *виды рекламы, наиболее часто используемые компаниями;*
- *метод разработки фирмами рекламных стратегий;*
- *типы сообщений, к которым прибегают рекламодатели с целью информировать о достоинствах товара;*
- *выбор рекламодателями нужного средства рекламы для передачи сообщений;*
- *метод оценки компанией эффективности рекламы;*
- *социальную ответственность рекламы.*

"Eveready": использование кролика для рекламирования батареек?

Когда компания "Ralston Purina" в 1986 г. купила фирму "Eveready", менеджеры компании не имели ни малейшего представления о том, как продавать батарейки. В конце концов, это не корм для домашних животных. Нельзя же было показывать на экране довольное, лоснящееся домашнее животное. Но и без помощи специалиста по батарейкам нетрудно было понять, что конкурирующая компания "Duracell" покушается на 52-процентную долю рынка батареек США в 2,5 млрд. долл.[1] и что представитель "Eveready" Robert Conrad не справляется со своими обязанностями[2].

Когда ситуация стала почти безнадежной, президент "Eveready" Patrik Mulcahy обратил внимание на то, что продажи "Eveready" в Австралии резко возросли после просмотра рекламы, в которой участвовал известный эксцентричный футболист с квадратной челюстью Jacko Jackson. Mulcahy решил, что после нескольких репетиций Jacko сумеет поднять продажи и в США. Не подвергая свое предположение предварительным проверкам, Mulcahy вложил 30 млн. долл. в телевизионную и печатную рекламу, в которой Jackson рычал "Ой" и требовал, чтобы зрители покупали "Energizer".

Компания проигнорировала основной принцип рекламы – информировать о достоинствах товара. Американцы не только не покупали "Energizer", но и *не воспринимали Jacko. Многие стали ненавидеть* его за производимый им шум, который их раздражал[3]. "Торговые работники удивлялись тому, что мы могли допустить это, и говорили, что ждали больше от новой материнской компании", – вспоминал впоследствии Mulcahy. Что еще хуже, фиаско с Jacko позволило "Duracell" сравняться с "Eveready", причем каждой компании досталось по 45% рынка батареек. Отчаявшись, Mulcahy вновь обратился за помощью к рекламному агентству "DDB Needham Worldwide" компании "Eveready" в надежде, что оно предложит что-то новое[4].

"DDB Needham" предложило рекламу, которая напоминала прежнюю телерекламу "Duracell", где демонстрировались игрушки с батарейками "Duracell", выигрывающие соревнования на долговечность с игрушками, оснащенными другими батарейками. "DDB Needham" предложило рекламу, в которой кролик "Eveready" проникает в толпу кроликов "Duracell", а голос за кадром сетует на то, что "Eveready" ни разу не пригласили на вечеринку "Duracell". Реклама настолько понравилась Mulcahy, что он попросил развернуть на ее основе более масштабную рекламную кампанию. Но DDB не стремилось организовать подобную кампанию, рассматривая рекламу с кроликом как разовое объявление. Учитывая, что в прошлом Mulcahy занимался кормом для домашних животных, неудивительно, что он проникся идеей провести рекламную кампанию, главными действующими лицами которой были бы кролики, и решил воплотить ее в жизнь с помощью другого агентства – "Chiat/Day".

Творческая команда "Chiat/Day" предложила ряд рекламных объявлений, начинающихся с пародии на типичную телерекламу. Каждый пародийный ролик должен был длиться несколько секунд, пока его не прерывал барабанный бой, производимый кроликом "Eveready". "Все еще работает", – должен был произносить голос за кадром. В одной из пародий рекламировался несуществующий иностранный фильм "Танцуйте ногами", в другой – мнимый советский напиток "Sputnik", содержащий "10% настоящего свекольного сока!"

Mulcahy был в восторге от рекламы, он одобрил ее показ во время чемпионата США по бейсболу 1989 г. и выделил на ее проведение в четвертом квартале того же года 22 млн. долл.[5] Вскоре телезрители обратили внимание на новую кампанию, проводимую, по их убеждению... фирмой "Duracell": "Постойте минуту. "Duracell"?

Да, это было именно так: поскольку кролик использовался в прежней рекламной компании "Duracell", у потребителей возглас "Все еще работает" ассоциировался с долговечностью батареек "Duracell". По этой причине наименование "Eveready" не привлекло к себе внимания. По данным опроса, 40% телезрителей были убеждены, что рекламировались батарейки "Duracell". Еще более неприятным оказался тот факт, что эта рекламная кампания содействовала росту продаж "Duracell"[6].

Mulcahy не сдавался – он возобновил кампанию в следующем году и утроил рекламный бюджет. На этот раз кролик надел противогаз, высмеивая рекламу мнимого освежителя воздуха "Airedale". Кампания была проведена также в печати – рекламные объявления, занимающие целую полосу, были опубликованы в журналах "Newsweek", "People" и "Sports Illustrated". Впоследствии кролик появился также на афишах, развешенных в кинотеатрах[7]. К концу 1990 г., по мнению специалистов компании "Eveready", число лиц, узнавших о марке, возросло на 33%, а запомнивших рекламу – на 50%[8].

Тем не менее критики указывали на то, что в ходе кампании был, по всей видимости, проигнорирован еще один принцип рекламы – не допускать, чтобы юмор затмил суть сообщения. Опасность заключалась в том, что потребители могут запомнить кролика, но, возможно, он не будет ассоциироваться с сообщением о том, что батарейки "Eveready" долговечнее других батареек.

Пока еще рано говорить о том, что кролик "Eveready" способен снизить успех батареек "Duracell". Исследование, проведенное в 1991 г., установило, что батарейки "Duracell" занимают 44% сегмента щелочных батареек, отличающегося острой конкуренцией, а батарейки "Energizer" фирмы "Eveready" – 36%[9]. Так или иначе, "Ralston Purina" сумела использовать образ домашнего животного для продажи батареек. Вопрос в том, поможет ли изображение кролика донести до потребителей нужное сообщение.

ВАЖНОСТЬ РЕКЛАМЫ

Компании могут расходовать на стимулирование продаж больше средств, чем на рекламу, но она по-прежнему остается основой стратегии коммуникации компании, информируя потребителя о достоинствах товара и демонстрируя товар в течение длительного времени.

Расходы на рекламу

В 1982 г. совокупные расходы на рекламу составили около 62 млрд. долл.[10] Согласно прогнозам, к концу столетия расходы на рекламу возрастут почти до 500 млрд. долл. В табл. 18.1 перечислены основные десять рекламодателей 1990 г. В основном это фирмы потребительских товаров. "Procter & Gamble" стала ведущим рекламодателем, после того как купила несколько косметических компаний и решила поддержать свои отделения, выпускавшие подгузники, моющие и чистящие средства, повысив расходы на 50% и нарушив тем самым тенденцию "затянуть потуже пояса", которой придерживались 100 ведущих компаний во время экономического спада 1990 г. Ведущим рекламодателем в середине и до конца 80-х гг. была компания "Philip Morris", купившая "General Foord" и "Kraft", но в 1990 г. она стала занимать второе место[11].

ТАБЛИЦА 18.1

Ведущие рекламодатели в США в 1990 г.

Компания	Рекламные расходы (млн. долл.)	Процент продаж
1. "Procter and Gamble"	2284	15,0
2. "Philip Morris"	2210	6,1
3. "Sears", "Roebuck"	1507	2,9
4. "General Motors"	1502	1,7
5. "Grand Metropolitan"	882	11,0
6. "PepsiCo"	849	6,0
7. AT & T	796	2,1
8. "McDonald's"	764	19,7
9. "Kmart"	693	2,3
10. "Time Warner"	676	7,9

Источник: "100 Leading National Advertisers", *Advertising Age*, Septemver 25, 1991, p. 1; and company annual reports.

Рестораны быстрого питания и производители потребительских товаров в упаковках (лекарств, предметов туалета, продуктов питания и др.) обычно расходуют на рекламу свыше 5% суммы продаж. Например, "McDonald's" расходует на эти цели около 20%, P & G – 15%, "Grand Metropolitan" – 11%, "Philip Morris" и "PepsiCo" – 6%. Крупные розничные фирмы ("Sears" и "Kmart") тратят меньше средств. Ведущие автомобильные компании расходуют на рекламу не более 2% продаж.

Цели рекламы

Как говорилось в главе 17, реклама решает четыре главные задачи. Реклама "Convention Center" в Сент-Луисе призвана *обеспечить осведомленность* об этом Центре, для чего в рекламном объявлении демонстрируется ручка от атташе-кейса, которая по замыслу должна ассоциироваться с деятельностью менеджеров и со знаменитой аркой в этом городе.

Другая задача рекламы – *информировать покупателей* о достоинствах товара или услуги. Рекламная кампания воды "Evian" в конце 80-х гг. под девизом "Ваше тело должно быть в наилучшей форме" информировала спортсменов-любителей о том, что "Evian" препятствует обезвоживанию организма, и позволила компании увеличить продажи воды до 65 млн. долл. Компания "Evian" продолжила эту тему и в 90-х гг.[12]

Еще одна задача рекламы – *побудить* потребителей к покупкам – проиллюстрирована в рекламе "Apriori". Когда фирма решила убедить покупателей, что модная одежда, выпускаемая ею, отлично подходит для выполнения физических упражнений, рекламное агентство "Weiss Whitten Carrol Stagliano" провело аналогию между этой одеждой и пружиной. Хотя это броское рекламное объявление содержало немного фактической информации об одежде "Apriori", оно вызвало у зрителей убеждение в том, что изделия данной фирмы модны и удобны.

Наконец, одна из наиболее удачных рекламных кампаний в истории рекламы, ковбой "Marlboro", иллюстрирует четвертую функцию рекламы – *напоминать о товаре*. Начало кампании относится к середине 50-х гг., и вот уже свыше 30 лет реклама напоминает о товаре. Благодаря использованию образа сильного, уверенного в себе, мужественного ковбоя марка "Marlboro" стала лидером на рынке сигарет.

ТИПЫ РЕКЛАМЫ

Большинство рекламных кампаний рассчитаны на то, чтобы побудить потребителей купить определенную марку товара. Объявления "Apriori", "Evian" и "Marlboro" являются рекламой марок товарной категории. Три другие разновидности рекламы – реклама товара, реклама компании и совместная торговая реклама – могут быть не менее важными в комплексе продвижения, чем реклама отдельной марки.

Реклама марки товара

Реклама марки имеет целью поддерживать осведомленность потребителей о марке и повышать ее долю на рынке. Компании стремятся повысить долю своих марок на рынке главным образом путем привлечения покупателей конкурирующих марок. Такая реклама стремится стимулировать избирательный спрос, т. е. спрос на конкретную марку. В одном из объявлений "Pepsi" известный исполнитель рэпа Hammer прерывает сиплое пение после глотка "Coke"и затем начинает свободно петь. Это была явная попытка стимулировать избирательный спрос на "Pepsi" путем привлечения потребителей "Coke". Реклама марки призвана также удержать имеющихся покупателей. Реклама "Pepsi" была разработана для укрепления позиций компании среди потребителей безалкогольных напитков.

Реклама товара

Реклама товара рассчитана на привлечение новых потребителей путем стимулирования **первичного спроса**, т. е. спроса на категорию товара в целом. Такая реклама направлена на увеличение размера "отраслевого пирога", тогда как реклама марки имеет целью перераспределить "пирог" в пользу марки данного рекламодателя.

Компании порой кооперируются с целью рекламы продукции отрасли в целом. Такая реклама обычно преследует цель противодействовать сокращению продаж отрасли путем стимулирования первичного спроса. Вместо расходования средств на конкуренцию с производителями той же отрасли в условиях уменьшения общего "пирога" компании вносят деньги на совместную рекламу с целью предотвратить дальнейшее его уменьшение.

Ассоциация молочной промышленности Калифорнии выступила спонсором кампании, направленной на привлечение молодых потребителей безалкогольных напитков. Реклама имела целью убедить подростков, что потребление молока не только модно, но и обеспечивает хорошую физическую форму. В рекламном объявлении фигурировал модно одетый тинэйджер, держащий пакет молока и выделывающий замысловатую фигуру в воздухе.

Иногда компании пытаются стимулировать спрос одновременно и на марку и на категорию товаров. "Bayer" рекламирует аспирин как категорию, подчеркивая его возможности в профилактике инфаркта. Компания также напоминает в рекламе о том, что спортсмены, например бывшая звезда тенниса Arthur Ashe, используют продукцию "Bayer".

Реклама компании

В настоящее время компании рекламируют свое наименование и выпускаемые марки активнее, чем когда-либо. Существуют три разновидности рекламы компании: патронажная, имиджевая и проблемная.

Корпоративная патронажная реклама предлагает покупателям сотрудничать с фирмой. Рекламное объявление "Mitsubishi" демонстрирует продукцию, производимую компанией. Оно дает представление о разнообразии продукции и технологическом лидерстве компании во всемирном масштабе и тем самым призывает покупать показанные в рекламе товары. Любопытно, что "Mitsubishi" возглавляет одно из шести японских объединений "Keiretsu" (см. главу 9).

Корпоративная имиджевая реклама предназначена создать образ компании. "Bell & Howell" провела опрос, в ходе которого было установлено, что большинство потребителей ассоциируют компанию с фотокамерами, хотя она продала отделение, выпускающее их, еще в 1979 г. Фирма предприняла рекламную кампанию с целью информировать потребителей о том, что она является конгломератом. Реклама содержала минимум текста и конкретных товаров. Она должна была создать соответствующий имидж, т. е. подчеркнуть, что компания предлагает разнообразную продукцию.

Корпоративная проблемная реклама характеризует позицию компании относительно общественно значимых проблем. Вскоре после того как однокорпусный танкер "Exxon Valdez" сел на мель у берегов Аляски, компания "DuPont" оплатила рекламу, поддерживающую строительство двухкорпусных танкеров, подчеркнув тем самым свою приверженность защите окружающей среды[13]. Компания "Mobil Oil" регулярно публикует объявления в разделе писем "The New York Times", затрагивающие разные вопросы, кото-

рые представляют общественный интерес и имеют отношение к фирме. Производитель одежды "Benetton", рекламируя свой имидж, выступает в печати за расовую гармонию.

Совместная реклама

Совместная реклама – это реклама марки товара, при которой производители компенсируют розничным торговцам расходы на рекламу их марок, разрешая торговцам включать в объявление наименование магазина. Совместная реклама, на которую расходуют ежегодно 11 млрд. долл., служит для производителей средством побудить торговцев иметь в наличии товары фирмы. В этом смысле она представляет собой элемент стратегии *проталкивания* в отличие от стратегии *вытаскивания* в рекламе марки или товаров. В совместной рекламе активно участвуют такие компании, как IBM, "Levi Strauss", "General Electric", "Bristol-Myers" и "Ford". Чтобы увеличить продажи автомобилей летом 1990 г., компания "Ford" предоставила своим дилерам 31 млн. долл. на совместную рекламу, что на треть больше, чем за аналогичный период предшествующего года[14]. Эта реклама важна для производителей и с точки зрения обеспечения баланса между местной рекламой и общенациональными рекламными кампаниями.

Совместная реклама выгодна и торговцам. Большинство производителей оплачивают 50–75% расходов на совместную рекламу отдельных товаров. Благодаря этому розничные фирмы могут размещать рекламу в газетах, на радио и даже на телевидении. Спад в экономике в начале 90-х гг. поставил торговцев в еще большую зависимость от такой поддержки. В ходе одного опроса было установлено, что большинство производителей увеличивают бюджеты совместной рекламы на 12–20% с целью увеличения продаж в этот период[15]. "Marshall Field" является удачным примером использования розничными торговцами средств совместной рекламы. В этой сети универмагов закупщики одежды планируют рекламную кампанию за несколько месяцев до ее начала, а затем решают, какое число производителей необходимо привлечь к ней. Например, производителей одежды попросили внести по 5000 долл. для поддержки кампании, рекламирующей "молодежную" одежду[16].

РАЗРАБОТКА ПЛАНОВ И СТРАТЕГИЙ РЕКЛАМЫ

Компании разрабатывают планы рекламы с целью информировать потребителей о достоинствах товара и побудить их к покупке. Процесс планирования представлен на рис. 18.1 и аналогичен процессу коммуникации, рассмотренному в главе 17. Рекламодатель (источник сообщения) определяет целевой рынок для проведения рекламной кампании, цели рекламы для воздействия на целевой рынок и разрабатывает рекламный бюджет. Затем рекламное агентство формулирует стратегию рекламы, т. е. кодирует ряд сообщений о достоинствах товара, и выбирает средства рекламы для передачи сообщения целевой группе потребителей. Далее рекламодатель оценивает эффективность рекламной кампании с учетом того, как потребители истолковали (декодировали) сообщение и отреагировали на него.

Рассмотрим шесть этапов процесса планирования рекламы, приведенного на рис. 18.1.

ВЫЯВЛЕНИЕ ЦЕЛЕВОГО РЫНКА



Рис. 18.1. *Процесс планирования рекламы*

Первый этап планирования рекламы – выявление целевой группы для проведения рекламной кампании. В главе 10 говорилось, что большинство компаний перешло от массового маркетинга к сегментации рынка, предполагающей более точное определение целевого рыночного сегмента. К примеру, до 1980 г. большая часть рекламы автомобилей была адресована мужской аудитории. Однако впоследствии автомобильные компании, осознав, что число женщин, влияющих на решение о покупке автомобиля и принимающих это решение, возрастает, стали непосредственно адресовать объявления определенным сегментам женщин-покупательниц: стремящимся экономить средства, акцентирующим внимание на функциональных характеристиках автомобиля или предпочитающим роскошь.

Определение целевого рынка влияет на позиционирование товара и используемые в рекламе темы. Пример связи между целевым рынком и стратегией рекламы – адресованные женщинам печатные объявления "Nike", которые, по мнению большинства потребителей, являются честными и объективными. Одно из таких объявлений с изображением Marilyn Monroe начинается с утверждения: "Женщину часто оценивают по ее параметрам, которые она не может контролировать", а заканчивается утверждением "Статистика лжет". Единственное упоминание о "Nike" – неприметный логотип в верхнем правом углу рекламного объявления, тем не менее складывается сильное впечатление, что компания "Nike" намного внимательнее относится к запросам женщин, чем ее конкуренты[17].

Аналогичным образом AT & T, стремясь вызвать интерес к своей продукции у студентов, прибегла к рекламе, демонстрирующей студентов, выражающих свою признательность фирме[18]. Подобно "Nike" успех AT & T определялся правильно выбранным обращением к целевой аудитории. Студенты колледжей поставили рекламу компании на третье место среди понравившихся им объявлений 1989 г.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ РЕКЛАМЫ

После выявления целевого сегмента рынка рекламодателю предстоит сформулировать задачи рекламы, которые позволят определить требуемые маркетинговые усилия для воздействия на целевую группу. Затем рекламодатель составляет рекламную смету и вырабатывает рекламные стратегии. С учетом целей рекламы определяют также результативность рекламной кампании.

Целью рекламы могут быть охват определенной доли целевой группы или повторные воздействия на среднего потребителя из целевой группы. Компания "Admiral", предложив рынку холодильник "A la Mode" с морозильным аппаратом для приготовления

мороженого и десертов, поставила перед собой задачу охватить рекламой не менее 80% целевой группы – состоятельных потребителей в возрасте 24–54 лет. Кроме того, в задачи "Admiral", возможно, входило в течение года ознакомить с новым холодильником примерно $^2/_3$ потребителей целевой группы и обеспечить предпочтение этого товара со стороны не менее 20% покупателей данной группы.

В конечном счете задача заключается в воздействии на поведение покупателей. Поэтому цели рекламы часто формулируют в терминах продаж, например обеспечить продажи "A la Mode" в течение первого года на сумму 20 млн. долл. Поведенческие цели можно также сформулировать более конкретно в виде увеличения числа новых пользователей, случаев использования товара имеющимися пользователями или степени приверженности марке[19].

РАЗРАБОТКА РЕКЛАМНОЙ СМЕТЫ

Рекламная смета – это часть общей сметы продвижения товаров. Методы составления сметы продвижения охарактеризованы в главе 17. При установлении уровней рекламных расходов рекламодатели могут воспользоваться теми же методами – на основе целей и задач, доли продаж, паритета с конкурентами или произвольным методом.

Наиболее распространен метод на основе целей задачи. Компания "Sara Lee" воспользовалась им для определения рекламной сметы для группы изделий "Le Sandwiche". Компания установила цель в виде доли рынка этого товарного ассортимента, затем долю целевого сегмента, которую предстоит охватить рекламой, и частоту повторной рекламы, необходимую для обеспечения доли рынка. Затем была рассчитана рекламная смета, необходимая для такого "охвата" и "частоты"[20].

Метод, к которому прибегла "Sara Lee", можно представить следующим образом:

1. *Цель* ⟶	2. *Задача* ⟶	3. *Смета*
Доля на рынке сбыта	Охват рекламой и ее частота, необходимые для достижения цели	Рекламная смета, обеспечивающая необходимый охват рекламой и ее частоту

ФОРМУЛИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ РЕКЛАМЫ

Центральным элементом процесса планирования рекламы, представленного на рис. 18.1, является разработка стратегий рекламы. После определения целевой группы, задач и сметы руководство получает возможность рассмотреть вопрос о том, как побудить потребителей совершить покупку. Прежде всего рекламодатели формулируют общую стратегию кампании. Затем составляются конкретные рекламные объявления, призванные информировать потребителей и воздействовать на них.

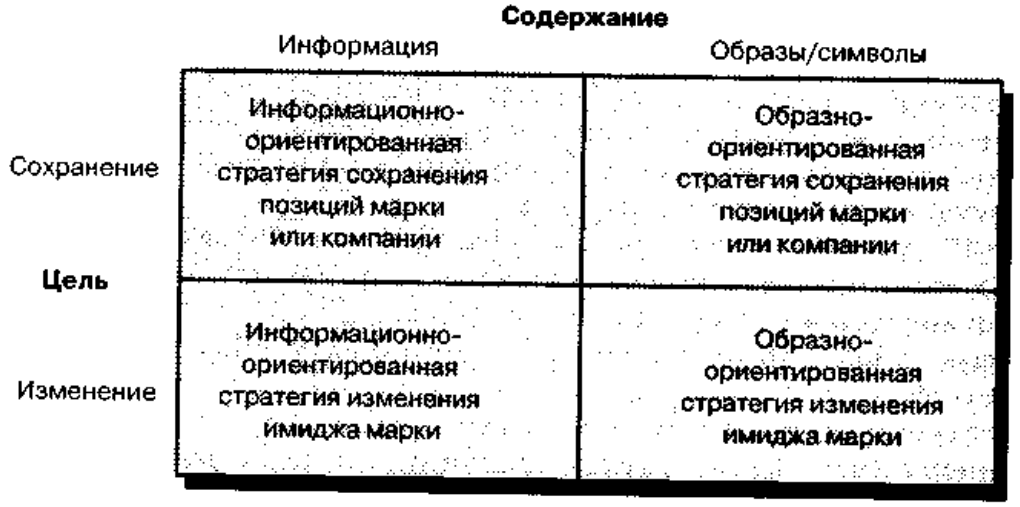


Рис. 18.2. *Стратегии рекламных кампаний*

Определение стратегии компании

Целью стратегии рекламы могут быть *сохранение* позиции марки путем дальнейшего продолжения рекламной кампании или *изменение* имиджа марки и расширение круга ее покупателей. Лидер рынка типа компании "Marlboro" стремится сохранить позиции на рынке и использует рекламу с целью напоминания о себе и сохранения имеющихся покупателей. Однако реклама большинства марок не может не изменяться на протяжении 30 лет. Необходимо адаптироваться к меняющимся условиям рынка, обновляя имидж, а это предполагает соответствующую корректировку стратегий рекламы.

Стратегии сохранения позиции марки или изменения ее имиджа можно реализовать путем 1) информирования потребителей о достоинствах и характеристиках товара, 2) использования символов и образов с целью побудить потребителей к покупкам. Информационные кампании часто предпринимаются для сообщения потребителям о появлении новых товаров или иных применениях существующих товаров. Фирма "Wrigley" предложила новое применение жевательной резинки "Spearmint" как альтернативу сигаретам в городах, где запрещено курение на производстве[21]. Информационные кампании приобретают особую важность при рекламе продукции производственного назначения, так как покупатели часто основывают свои решения на спецификациях товара.

Информационные кампании преобладают также в маркетинге бытовой электроники, бытовых приборов и других предметов длительного пользования, ибо в этом случае фирмы могут добиться преимуществ перед конкурентами благодаря характеристикам товара. Реклама видеокамеры "Sony", содержащая фотографию котенка, уронившего вазу с цветами, призвана информировать об особенности изделия. Фотография рассчитана на то, чтобы привлечь внимание потребителей и побудить их прочесть текст. Рекламные кампании могут также базироваться преимущественно на символах и образах, а не на информации. Объявление о духах "Halston", в котором флакон духов находится на надкушенном яблоке, построено исключительно на образности. Яблоко ассоциируется с известным библейским сюжетом о Еве и Адаме, который подвергся искушению съесть запретный плод. Подпись внизу гласит: "Неотразимо".

На рис. 18.2 стратегии рекламы классифицированы с учетом названных двух факторов – сохранение позиций или изменение имиджа и информационный или образный подход. Названные признаки классификации не имеют четких границ. Большинство информационных рекламных объявлений содержит элементы образности. Реклама духов "Halston" демонстрирует товар, а потому отчасти имеет информационный характер, но задумано определенно с целью создать образ.

На рис. 18.2 указаны четыре основных вида стратегий. **Информационно-ориентированная стратегия** сохранения позиций марки или компании предназначена для укрепления позиционирования путем передачи информации о них. К такой стратегии прибегает "Mersedes Benz". На протяжении 20 лет компания передает одно и то же информационное сообщение. Рекламное агентство компании "Mersedes" с самого начала осознало, что не сумеет охарактеризовать достоинства автомобиля "Mersedes", не прибегая к пространному тексту. Такая стратегия предполагает использование печатной рекламы, насыщенной техническими подробностями.

Образно-ориентированная стратегия сохранения позиций марки или компании укрепляет позиционирование посредством использования образов. К такой стратегии прибегает "Merril Lynch", в рекламе которой постоянно фигурирует буйвол – символ компании, призванный внушить доверие как к самой компании, так и к американской экономике в целом.

Информационно-ориентированная стратегия изменений призвана оживить продажи марки с помощью информирования о новых особенностях товара. Например, "Seven-Up" отказалась от рекламирования своей основной марки как "не колы", предпочитая рекламировать ее как напиток, не содержащий кофеина, т. е. избрав информационный подход под девизом "Никогда не было и не будет".

Образно-ориентированная стратегия изменений имеет целью оживить продажи марки с помощью символов. Три ведущие компании по производству джинсов – "Levi Strauss", "Lee" и "Wrangler" – ориентируются на взрослых женщин, стремясь изменить их представление о джинсах как одежде только для мужчин[22].

Подготовка рекламного сообщения

После определения направления кампании в целом рекламодателям предстоит подготовить конкретные сообщения, призванные информировать о достоинствах товара и побудить потребителя к покупке. Подготовка рекламного сообщения непосредственно зависит от того, на чем основана рекламная кампания – на информации или образе. При подготовке сообщения рекламодатель должен решить несколько вопросов, например:

- К чему должно взывать сообщение – к чувствам или к разуму?
- Следует ли взывать к чувству страха, чтобы побудить потребителя купить марку товара?
- Нужно ли использовать юмор?
- Следует ли использовать услуги известных лиц для информирования о достоинствах товара?
- Следует ли прибегнуть к сопоставительной рекламе для борьбы с конкурентами?

Еще один вид сообщения – это *подсознательная реклама*, т. е. сообщения, передаваемые столь быстро, что потребители их не замечают, однако остающиеся в их сознании.

Эмоциональное воздействие в отличие от рационального

Важный вопрос, который должен решить рекламодатель, – должно ли сообщение воздействовать на эмоции потребителей или просто передавать информацию. По утверждению менеджера одного из рекламных агентств, рекламодатели единодушно убеждены в том, что в 80-е гг. "эмоции играют более важную роль в рекламе, которая меньше ориентирована на особенности товара и которая стала немногословной"[23].

Чем вызвана тенденция к эмоциональному воздействию? Во-первых, многие товары стали более стандартизованными. Если, рекламируя автомобиль, нельзя утверждать, что он имеет уникальные особенности, то остается только взывать к чувствам. Во-вторых, рекламодатели стали осознавать, что многие из их товаров не способны привлечь потребителя. Эмоциональная реклама призвана исправить этот недостаток. В разгар войны в Персидском заливе отделение "Chevrolet" выпустило рекламное объявление "Бьется сердце Америки" с изображением флага Америки, на фоне которого изображения автомобилей были почти незаметными. Тем не менее "Chevrolet" удалось привлечь зрителей, которые испытывали гордость за американских солдат, воющих в Персидском заливе[24]. В-третьих, во многих товарных категориях конкуренция обострилась. При наличии широкого выбора трудно отдать предпочтение какому-то определенному товару, а взывать к чувствам – наилучший способ выделиться из толпы. Фирме "Michelin" удалось выделиться из числа конкурентов посредством использования эмоционального подхода. Изображение ребенка на фоне покрышки "Michelin" взывает к чувствам потребителей, которые должны купить покрышку "Michelin", несмотря на ее высокую цену, если их волнует безопасность детей.

Апеллирование к чувству страха

Бóльшая часть рекламы информирует потребителей о выгодах, связанных с использованием товара. Апеллируя к чувству страха, подчеркивают проблемы, возникновение которых возможно при использовании товара (например, сигарет) или отказе от него (например, от ремней безопасности). Чаще всего этот прием характерен для общественно значимой рекламы, например предупреждение об опасности езды на мотоцикле без шлема. Действенность такого объявления, однако, сомнительна, ибо тот, кто разъезжает на мотоцикле без шлема, очевидно, считает себя неуязвимым и скорее всего проигнорирует подобное предупреждение.

Недостатком объявлений, апеллирующих к чувству страха, является и то, что они могут показаться чрезмерно назойливыми. Первые объявления о вреде курения, где фигурировали больные раком в последней стадии, были неэффективны, так как вызывали настолько сильный страх, что многие курильщики предпочитали попросту их игнорировать.

Однако такого рода объявления часто оказываются действенными, когда подсказывают потребителю, как избежать возникновения проблемы. "Kellogg" удачно апеллировала к чувству страха, рекламируя "All-Bran" в качестве готового завтрака с высоким содержанием клетчатки, способствующей предотвращению рака толстой кишки.

Использование юмора

Юмор может оказаться запоминающимся и убедительным средством продаж товара. Он успешно привлекает внимание и способен внушить положительное отношение к рекламодателю, ибо люди любят смеяться. Англичане, которые широко используют

юмор в объявлениях, считают, что он способствует запоминанию и пониманию рекламы[25]. В рекламе кренделей "Combos" показаны совместимые вещи (крендели и сыр "nacho") на фоне несовместимых вещей (бабушка и мотоцикл).

Но юмор может не оказать никакого воздействия, если он дурного вкуса и тесно не увязан с достоинствами товара[26]. Телереклама "Perrier" подверглась острой критике, поскольку в ней мнимые ведущие сообщали, что американцы настойчиво требовали эту воду в бутылках, даже после того как фирма была вынуждена отозвать товар после нескольких случаев его загрязнения. Реклама была плохого вкуса, так как высмеивала вполне реальную проблему, связанную со здоровьем общества[27].

Использование услуг знаменитостей

Знаменитости все чаще появляются в рекламе. В табл. 18.2 перечислены наиболее популярные представители индустрии развлечений и знаменитости, которые были задействованы в рекламе в 1991 г.

ТАБЛИЦА 18.2

Наиболее известные лица, принимавшие участие в рекламе товаров в 1991 г.

Индустрия развлечений	Товар, фирма	Спортсмены	Товар, фирма
Bill Cosby	"Jell-O", "Kodak Colorwatch"	Michael Jordan	"Nike", "McDonald's", "Hanes", "Wheaties", "Gatorade"
Ray Charles	"Diet Pepsi"	Bo Jackson	"Nike"
Paula Abdul	"Diet Coke"	Tommy Lasorda	"Ultra SlimFast"
Candice Bergen	"Sprint"	Earvin "Magic" Johnson	"Converse", "Pepsi", "Kentucky Fried Chicken"
Linda Evans	"Clairol", "LensCrafters"	Joe Namath	"Flex-All", "The Wiz"
Ed McMahon	"American Family" "Publishers", "Colonial" "Penn Insurance"	Bob Uecker	"Miller Lite"
Angela Lansbury	"Bufferin"	Joe Montana	"Diet Pepsi"
Kathie Lee Gifford	"Carnival Cruise Lines", "Ultra SlimFast"	Nolan Ryan	"Advil"
Hammer	"Pepsi", "British Knights"	Hulk Hogan	"Right Guard"
Lynn Redgrave	"Weight Watchers"	Arnold Palmer	"Jiffy Lube", "Hertz", "Sears"

Источник: Video Storyboard Tests Inc., as reported in "Celebrity Pitchman Are Popular Again", *The Wall Street Journal.*

Известные люди способны эффективно донести сообщение до публики, *если их имена ассоциируются с товаром.* Согласно одному опросу, 39% людей считают, что если знаменитость ассоциируется с товаром, это запоминается лучше других видов рекламы[28]. Телезвезда Angela Lansbury, исполняющая одну из ролей в фильме "Murder She Wrote", успешно рекламировала аспирин "Bufferin" благодаря имиджу заботливой матери, созданному ею в фильме. Bill Cosby удачно рекламировал пудинг "Jell-O", так как реклама была адресована поклонникам его телевизионного шоу.

Знаменитости доносят сообщение до потребителей более эффективно в том случае, если *они пользуются доверием.* Звезда баскетбола Michael Jordan весьма успешно рекла-

мировал крупяные изделия "Wheaties" фирмы "General Mills", так как они рассчитаны на болельщиков. И наоборот, Ringo Starr подпортил репутацию "Sun Country", когда стал лечиться от алкоголизма в разгар кампании рекламы ведерок для охлаждения вина[29]. Компания "Diet Pepsi" быстро дистанцировалась от Mike Tyson, когда его обвинили в изнасиловании.

Услуги знаменитости могут оказаться неэффективными, если она играет не свойственную ей роль. Bill Cosby рекламировал Брокерский Дом "E.F. Hutton", произнося лозунг фирмы: "Когда "E.F. Hutton" говорит, все слушают". Фирма надеялась, что его имидж славного парня поможет восстановить ее репутацию, пошатнувшуюся в результате скандала в руководстве. Но, как заметил один остряк, "когда Cosby говорил, никто не слушал". Почему? Потому что люди не поверили в то, что любимый телевизионный персонаж обладает особыми познаниями в области финансов. В этом отношении Cosby не пользовался доверием, которое является главным требованием к человеку, рекламирующему финансовые услуги.

Знаменитость не обязательно должна быть представителем мира спорта или развлечений. Dave Thomas, владелец сети ресторанов быстрого питания "Wendy", стал причиной успеха своей фирмы благодаря собственному обаянию. Маловероятно, чтобы даже Madonna могла сделать больше для этой фирмы. Учитывая обилие рекламы с привлечением знаменитостей, можно ожидать отрицательной реакции на эту моду. Некоторые специалисты маркетинга предсказывали, что 90-е гг. станут "десятилетием незнаменитостей"[30].

Сопоставительная реклама

Сопоставительная реклама называет конкурентов и недостатки их товаров по сравнению с рекламируемой маркой. Многие американские автомобильные компании критикуют японские компании, сопоставляя автомобили типа "Sedan"[31]. Реклама "Pontiac" утверждает превосходство модели "Grand Am GT" над "Nissan 240SX" и "Toyota Gelica GT" и подчеркивает более низкую стоимость американской модели. Сеть ресторанов "Hardee" пыталась противостоять появлению в "McDonald's" гамбургера "McLean Delux", рекламируя свой "Real Lean Delux". В рекламе утверждалось, что компания "McDonald's" использует при приготовлении своего изделия продукт из морских водорослей вместо жира. "Мы никогда бы не стали использовать морские водоросли в качестве наполнителей и ароматических веществ", – говорится в рекламе "Hardee"[32].

Сопоставительная реклама стала шире использоваться после решения Верховного суда от 1976 г., предоставляющего право рекламодателю называть конкурента в соответствии со свободой слова. Более того, эта практика получила настолько большое распространение, что "Coca-Cola" вынуждена была ходатайствовать перед тремя телевизионными сетями об образовании комитетов, которые проверяли бы справедливость сопоставлений[33].

Требование "Coke" подчеркивает риск, с которым сопряжена сопоставительная реклама – от нее следует воздерживаться, не имея бесспорных оснований для утверждений о своем превосходстве над конкурентом. При отсутствии таких оснований марка лишится доверия со стороны покупателей и компании может быть даже предъявлен судебный иск. Кроме того, существует опасность, что потребитель перепутает конкурирующие компании. Несмотря на популярность сопоставительной рекламы среди производителей, она, как установлено, не приносит бо́льших преимуществ, чем несопоставительная реклама[34].

Подсознательная реклама

Подсознательная реклама – это объявления, промелькнувшие на экране настолько быстро, что воспринимаются лишь на подсознательном уровне. В 1957 г. два сообщения – "Ешьте поп-корн" и "Пейте кока-колу" – были показаны в кинотеатрах Нью-Джерси со скоростью $^1/_{3000}$ секунды с интервалом каждые пять секунд[35]. Продажи воздушной кукурузы в кинотеатрах возросли на 58%, а напитка – на 18% по сравнению с тем периодом, когда подсознательная реклама отсутствовала. Однако немедленно возникли серьезные этические проблемы, так как на потребителей воздействовали без их ведома и согласия. В одной из публикаций в журнале "New Yorker" говорилось, что "было осуществлено проникновение со взломом" в сознание людей"[36].

Спор вокруг подсознательной рекламы вскоре оказался беспредметным, так как дополнительные доказательства о ее воздействии на поведение потребителей отсутствовали. Последующие попытки повторить опыт 1957 г. успеха не принесли[37].

В настоящее время рекламодатели избегают использовать подсознательную рекламу, но, по мнению некоторых лиц, критически настроенных по отношению к рекламе, используемые методы рекламы напоминают подсознательные. Критики обращают внимание на быструю смену кадров или уровней звука, а также на использование коротких, повторяющихся фраз для внедрения рекламного сообщения в подсознание потребителя. Считается, что такого рода стратегии особенно эффективны применительно к товарам с невысокой вовлеченностью потребителей. Поскольку потребители не склонны обращать пристальное внимание на рекламу этих товаров, можно прибегнуть к методам коммуникации, непосредственно не связанным с товаром, например варьированию звука или цвета.

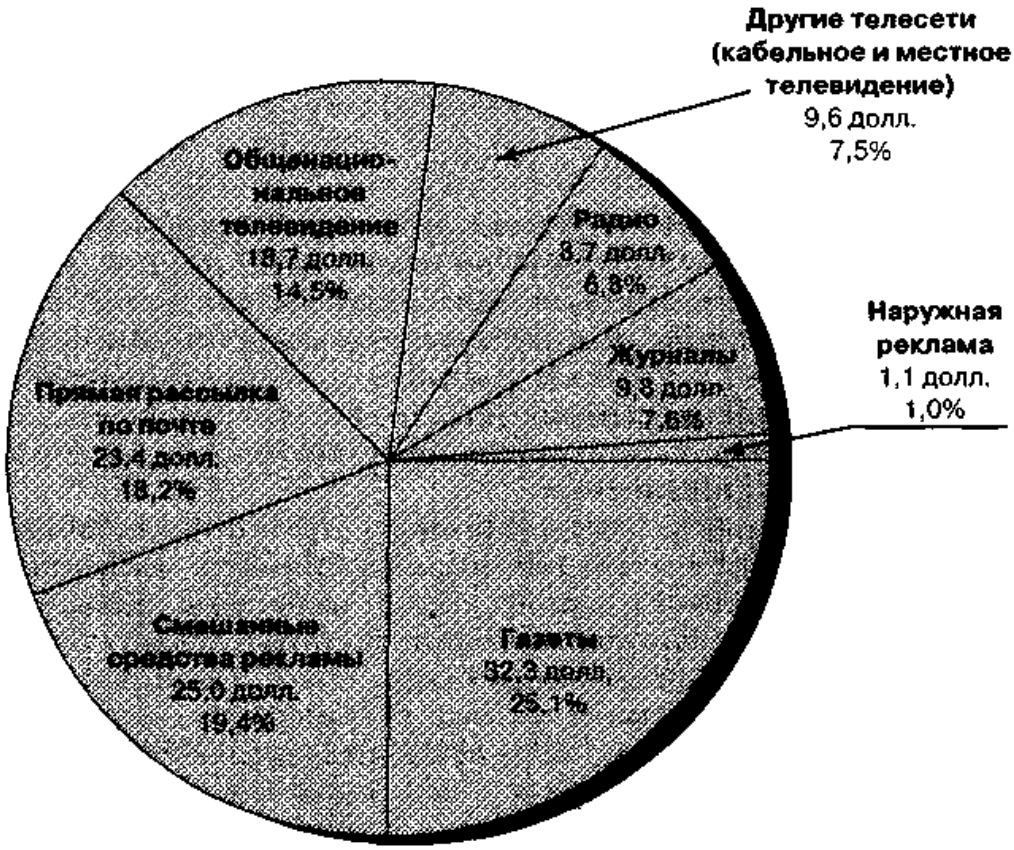
Разработка стратегий международной рекламы

На рис. 18.1 не проводится различия между разработкой планов и стратегий применительно к отечественным и международным рекламным кампаниям. Но между отечественными и международными рекламными кампаниями существует, разумеется, важное различие, так как при международной рекламе следует учитывать особенности отдельных стран. Один из наиболее спорных вопросов – следует ли разрабатывать *единую глобальную стратегию* рекламы или же необходимы *локальные стратегии* с учетом различий между странами.

Глобальные стратегии

Глобальная реклама весьма желательна, ибо единая масштабная рекламная кампания обеспечивает экономию средств. Существует, однако, риск, что при этом не будут учтены местные потребности. Глобальная реклама целесообразна для товаров, пользующихся универсальным спросом, а следовательно, позволяющих использовать единые символы и образы. Золотые арки "McDonald's", ковбой "Marlboro" и банка "Coca-Cola" – это универсальные символы, отражающие общие потребности соответственно в быстром питании, сигаретах и безалкогольных напитках. Такие общие потребности позволяют осуществлять маркетинг глобальных марок.

В последнее время осуществлять глобальные стратегии стало легче в результате снижения торговых барьеров и создания паневропейских телевизионных сетей, позволяющих довести какое-либо сообщение до сведения широкой аудитории. Другая причина



Источник: *Mediaweek's Guide to Media*, 3rd Quarter, 1991.

Рис. 18.3. *Распределение расходов на рекламу по видам рекламных средств (млрд. долл.)*

в силу которой глобальные рекламные кампании стали более целесообразными, – бóльшая идентичность вкусов и предпочтений потребителей разных стран. Как упоминалось в главе 5, потребителям всего мира предлагают одинаковые товары и рекламу благодаря глобальным средствам связи и возросшей мобильности людей. Так, компания "Visa" дает в разных странах одинаковые рекламные объявления о своей кредитной карточке, но, разумеется, на разных языках.

Хотя стандартизованный подход, используемый "Visa", получает все больше возможностей для осуществления, он все еще является исключением. Большинство фирм, пытающихся придерживаться стандартизованного подхода, применяют стратегию, охарактеризованную в главе 5, как *дифференцированная стандартизация*, при которой глобальную тему каким-то образом адаптируют к местным условиям. В телевизионной кампании "Coca-Cola's Assembly" показаны дети, поющие песенку "Coke", но в каждой стране, где демонстрируется реклама, песенку исполняют дети – жители этой страны.

Независимо от того, носит ли стандартизация рекламы подлинно глобальный или дифференцированный характер, американские компании должны убедиться, что их имидж, внушаемый ими за рубежом, правильно понят. Когда компания "Philip Morris" вышла с "Marlboro" на рынок Гонконга, местные специалисты по рекламе хотели изобразить ковбоя "Marlboro" прыгающим на сверхскоростной пассажирский экспресс.

Американским менеджерам пришлось тактично объяснять, что это не совсем соответствовало тщательно продуманному компанией образу ковбоя "Marlboro", сидящего верхом на лошади[38].

Локальные стратегии

Одни товары больше соответствуют глобальной рекламе, чем другие. В то время как реклама бритвы может быть действенной во всемирном масштабе, так как потребность в бритье одинакова, реклама продуктов питания более проблематична из-за различий в обычаях и культуре разных народов. Именно поэтому большинство фирм применительно к одним товарам прибегает к глобальным кампаниям, а для других товаров использует географически ориентированную рекламу. Установлено, что $^2/_3$ фирм, рекламирующих свою продукцию в международном масштабе, применяют и глобальные и локальные стратегии в зависимости от марки товара.

"Colgate-Palmolive" – одна из первых компаний потребительских товаров, применивших глобальную рекламу, – теперь вынуждена адаптировать международный маркетинг к стратегии, используемой в каждой стране. Должностные лица компании пришли к выводу, что маркетинг, ориентированный на местные условия, – это единственный способ сделать международными лидерами марки типа "Fab" и "Ajax"[39]. Аналогичным образом автомобильная компания "Renault" рекламирует модель "Clio" в отдельных европейских странах по-разному, так как потребители неодинаково оценивают важность различных особенностей автомобиля. В Швейцарии компания подчеркивает его эксплуатационные достоинства и безопасность, в Германии – высокие качество и экономичность, в Испании – стиль, во Франции – роскошный вид.

ВЫБОР СРЕДСТВ РЕКЛАМЫ

После определения стратегии рекламирования марки необходимо выбрать средство передачи сообщения. Выбрать средство рекламы нелегко, так как существуют разнообразные варианты. Рекламодатели могут использовать телевидение, радио, журналы, газеты, рекламные щиты или почту; каждая разновидность имеет почти безграничное количество вариантов.

Виды средств рекламы

Средства рекламы, доступные рекламодателям, можно разделить на электронные (телевидение и радио) и печатные (газеты, журналы, плакаты, почта). Названные шесть видов указаны на рис. 18.3. Расходы на рекламу в 1990 г. выражены в долларах и процентах от общей суммы.

Телевидение

Основой для большинства общенациональных рекламных кампаний является телевидение – средство передачи сообщения в звуке, красках и движении, способное увязать символы с товарами, показать применение товаров и реакцию потребителей. Из рис. 18.3 видно, что на телевидение (общенациональные сети, кабельное и местное)

в 1990 г. приходилось свыше 20% всех рекламных расходов. Более 97% американских семей имеют телевизоры. В каждой семье телевизор смотрят в среднем по шесть часов в день, главным образом основные три телевизионные сети. Хотя роль этих телесетей уменьшается, их по-прежнему считают наиболее эффективным средством рекламирования товаров для массового рынка.

Общенациональной телерекламе присущи потенциальные недостатки. Она не обеспечивает избирательность по отношению к целевым рынкам. Поэтому рекламодатели обращаются к местным телестанциям, чтобы охватить определенные географические рынки, и к кабельному телевидению и журналам – для охвата определенных демографических групп. Беспокоит рекламодателей также сокращение числа телезрителей. Передачи основных сетей (ABC, NBC и CBS) по вечерам регулярно смотрят менее 65% зрителей – остальные переключаются на многочисленные кабельные сети. Число зрителей сокращается и в дневное время.

По мере сокращения зрительской аудитории возрастают затраты на рекламу. Если в 1967 г. телереклама в расчете на 1000 человек стоила в среднем 2,30 долл., то в 1986 г. эта сумма возросла до 6,81 долл., а в 1990 г. – до 9,74 долл., что вчетверо превышает показатель 1967 г. Такие расценки побудили рекламодателей сократить расходы на телерекламу, хотя в 1989 г. они все еще составляли огромную сумму в 9,4 млрд. долл.[40] Несмотря на высокие расценки размещения рекламы, телевидение остается важнейшим средством рекламы общенациональных марок.

Кабельное телевидение, которое предпочитают 50% американских семей, сочетает в себе достоинства телевидения и журналов. Оно обеспечивает наглядность, присущую телевидению, и избирательность, возможную в журнальной рекламе. Поскольку большинство кабельных каналов ориентировано на определенные интересы зрителей, например новости, спорт, погоду и кино, рекламу удается адресовать более конкретной аудитории, чем при использовании общенациональных сетей. К примеру, "Lifetime" – кабельная станция, программы которой строятся на женской тематике – ориентирована на состоятельных женщин в возрасте 18–49 лет. Благодаря наличию таких станций кабельное телевидение стали именовать *узковещательным* в отличие от общенационального – *широковещательного*[41].

Еще одно преимущество кабельного телевидения в том, что реклама может быть более продолжительной из-за меньшей стоимости. А так как она содержит больше информации, ее начали именовать *информационной рекламой*, в отличие от *коммерческой рекламы* по общенациональным сетям[42].

Радио

Радио – еще одно важное вещательное средство рекламы. Учитывая, что в каждой семье имеется в среднем более пяти радиоприемников, ими оснащены 95% автомобилей и 61% офисов, радио обеспечивает постоянный охват населения. Потребитель слушает радио ежедневно в среднем в течение более трех часов[43].

Радио обладает гибкостью, охватывая различные аудитории. Один из крупнейших пользователей этого средства рекламы – компания "Burger King" – расходует на него 25 млн. долл. из общего рекламного бюджета в 150 млн. долл. Такие компании, как "Volkswagen" и "Pepsi", также пришли к выводу, что радио идеальным образом позволяет заполнить местные или региональные пробелы в общенациональной рекламе. При проведении телевизионной рекламной кампании 1989 г. "Pepsi" пригласила участвовать в ней Michael Jackson, а для радиорекламы в Остине – техасский джаз-оркестр "Asleep at the Wheel"[44].

К тому же радио более экономично. Стоимость радиорекламы возрастала более медленными темпами, чем стоимость других главных средств рекламы. С 1967 по 1987 гг. темп прироста стоимости радиорекламы был вдвое ниже этого показателя применительно к общенациональным телесетям[45]. В результате рекламодатели увеличили расходы на рекламу по радио с 1,8 млрд. долл. в 1974 г. до 8,7 млрд. долл. в 1990 г.[46]

Газеты

Газеты – важнейшее средство рекламы, на которое приходится свыше 25% рекламных расходов. В газетах представлена розничная реклама. Ежедневно рекламируются распродажи, специальные цены, предложения купонов и самые разнообразные товары. Бóльшую часть расходов можно было скорее отнести к стимулированию продаж, а не рекламе, учитывая их краткосрочный характер.

Большинство рекламодателей общенациональных марок в меньшей степени прибегают к газетной рекламе и обычно – в кооперации с розничными торговцами. Тем не менее общенациональные рекламодатели начинают уделять газетам все более пристальное внимание по ряду причин. Во-первых, активные читатели газет – это, как правило, люди состоятельные, с более значительной покупательной способностью. Во-вторых, стоимость газетной рекламы возрастала не так быстро, как стоимость телерекламы. В-третьих, газеты наиболее явно способствуют целевому охвату определенной географической местности.

Журналы

Журналы обладают рядом преимуществ по сравнению с другими средствами массовой информации – прежде всего потому, что их хранят, их неоднократно перечитывают и нередко передают другим лицам, так что потребитель может несколько раз увидеть рекламное объявление, а каждое объявление могут прочесть несколько человек.

Кроме того, журналы привлекают внимание покупателя к тексту, используя красочные иллюстрации и броские заголовки. Свойство журналов передавать информацию делает их наиболее важным элементом в комплексе средств рекламы продукции производственного назначения. Вот почему объявления в отраслевых публикациях типа "Iron Age" или "Aviation Week" крайне важны для передачи основной информации о характеристиках и эксплуатационных качествах товаров и для подготовки встречи с торговыми представителями.

Третье преимущество журналов – избирательность подхода. Журналы являются наиболее избирательным средством охвата целевых групп покупателей с учетом их интересов и демографических характеристик. К 1970 г. относится появление множества журналов, специализирующихся на определенных темах: здоровье, мода, питание, электроника, спорт и т.п. Десять лет назад компания "Grape Nuts", желая адресовать рекламу женщинам в возрасте 24–54 лет, обращалась к "Readers Digest". В настоящее время она распределяет рекламный бюджет между 30 журналами, включая "Backpacker", "Prevention" и "Shape"[47].

Четвертое преимущество журналов – гибкость, благодаря которой они стали эффективным средством позиционирования как потребительских товаров, так и продукции производственного назначения. "Absolut" стала водкой № 1 в США благодаря проведению рыночной журнальной кампании, которая с каждым годом становилась все масштабнее. В первом объявлении, появившемся в 1980 г., над бутылкой сиял нимб, а текст лишь гласил: "Абсолютное совершенство". В последней рекламе эта игривая тема вы-

несена на региональные рынки. До 1990 г. в журнальной рекламе водки "Absolut" использовались электронные чипы, исполнявшие музыку, а также снежные хлопья, составные картинки-головоломки и т.д. "Без рекламы в журналах мы бы не добились такого успеха", – заявил один из менеджеров "Absolut"[48].

В не столь отдаленном будущем процесс, именуемый избирательной сшивкой, придаст журналам дополнительную гибкость, сравнимую с почтовой рекламой, позволяя рекламодателям дифференцировать сообщения с учетом почтовых индексов и даже отдельных улиц[49].

Прямая рассылка по почте

Прямая рассылка по почте – это получающее все большее распространение и наиболее гибкое средство рекламы. Из рис. 18.3 видно, что почтовая рассылка (реклама или стимулирование потребителей) занимала третье место (после газет и телевидения) среди средств рекламы по сумме расходов – в 1990 г. на нее пришлось 18% общих расходов.

Достоинство почтовой рассылки – возможность обратиться к конкретным сегментам при сравнительно низких по сравнению со средствами массовой информации затратах. Она особенно важна для рекламы продукции производственного назначения, при которой рассылаются каталоги и брошюры со спецификациями изделий и указанием цен. Промышленную рекламу можно адресовать непосредственно тем, кто влияет на закупки, и не тратить деньги на охват всех остальных с помощью средств массовой информации.

К почтовой рассылке прибегают и при продаже потребительских товаров и услуг. Существуют списки адресов покупателей, имеющих определенные интересы. Например, детройтская исследовательская группа "R.L. Polk", располагающая данными о всех владельцах частных автомобилей, составила для компании "Subaru" список из 500 000 женщин, имеющих автомобили и получающих доход свыше 35 000 долл. "Subaru" заинтересована в этой категории лиц, потому что свыше 60% покупателей ее автомобилей – женщины. Почтовая реклама включала брошюру о моделях "Subaru" и материалы на 13 страницах, содержащие рекомендации относительно покупки автомобилей, перечисление преимуществ "Subaru" и обсуждение вариантов аренды[50].

Наружная реклама

Наружная реклама – это преимущественно использование уличных щитов, но реклама размещается также на автобусах и даже парковочных счетчиках. Компания "Colgate-Palmolive" размещает на автобусах в России рекламу своей зубной пасты[51]. Стоимость наружной рекламы намного ниже, чем теле-, радио или журнальной рекламы. Для получения эффекта наружная реклама обязана довести передаваемое сообщение до сведения зрителей в течение двух – трех секунд, поэтому она должна привлечь внимание броской иллюстрацией и удачным девизом.

На наружную рекламу приходится лишь 1% общих рекламных расходов. Однако рекламные щиты переживают своего рода ренессанс, так как люди больше времени проводят в пути, чем дома, совершая поездки на работу и домой. К наружной рекламе чаще всего прибегают компании, работающие в сфере здравоохранения, финансов и отдыха. Наружная реклама – это также эффективное средство для местных рекламодателей, так как щиты с объявлениями можно размещать вблизи розничных предприятий.

ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

Стратегии выбора средств рекламы на развивающихся рынках: рекламодателям не так комфортно, как дома

Когда Hugh Salmon посетил вьетнамский город Хо-Ши-Мин в 1959 г., единственным рекламным объявлением, которое он увидел, был рекламный щит "Sanyo" в центре города. Исполнительный директор таиландского филиала "Ogilvy and Mather" осознал, какой титанический труд предстоит агентству, собирающемуся заняться рекламой во Вьетнаме.



Рекламодатели, задумывающие международную рекламную кампанию, исходят из того, что имеется инфраструктура средств рекламы для передачи сообщения потребителю. Типичная рекламная кампания в США основана на сочетании телевидения, радио, печатных средств и наружной рекламы. В некоторых же развивающихся странах рекламодатель счастлив, если может воспользоваться хотя бы одним из перечисленных средств рекламы.

Во Вьетнаме, например, печатная реклама до последнего времени находилась под запретом, рекламировать безалкогольные напитки до сих пор запрещено, а единственная телевизионная сеть страны передает рекламные объявления лишь 15 минут в день – и все они предварительно просматриваются в Департаменте культуры и информации.

Вьетнам не единственная страна, в которой отсутствуют многие средства рекламы, характерные для США. В Восточной Европе рекламные агентства терпят одну неудачу за другой, пытаясь удовлетворить запросы клиентов, хлынувших в регион. "Procter & Gamble", "Colgate-Palmolive", "General Motors" и "R.J. Reynolds" хотят закрепиться

Нетрадиционные средства

Непрекращающийся поиск путей повышения эффективности рекламы побудил компании рассмотреть некоторые новые варианты. Один из них – передача рекламы в начале видеофильмов, которые можно взять напрокат. С рекламой безалкогольного напитка "Schweppes", помещенной перед началом видеоверсии фильма "A Fish Called Wanda", ознакомились 95% семей, взявших кассету напрокат. Этот показатель, который превзошел некоторые показатели просмотра телерекламы, демонстрируемой в лучшее время, удивил специалистов, считавших что зрители проигнорируют рекламу и начнут сразу смотреть фильм[52].

Еще одно нетрадиционное средство рекламы – использование тележек для отбора товаров в магазинах. В некоторых супермаркетах с помощью инфракрасного датчика реклама появляется на небольшом видеоэкране, помещаемом на полке с товарами. Каждый раз, когда тележка проезжает мимо определенных товаров, на мониторе появляется рекламное сообщение. Независимо от того, насколько успешным окажется это начинание, оно свидетельствует о том, что рекламодатели изыскивают новые и менее дорогостоящие средства охвата целевых рынков[53].

ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

в Восточной Европе и ожидают поддержки от своих рекламных агентств.

Примером того, насколько трудным это может оказаться, являются проблемы, с которыми сталкиваются агентства, помещая телевизионную рекламу в Чехии. "Когда мы имеем дело с чешским телевидением, мы чувствуем себя попрошайками", – заметил менеджер одного из рекламных агентств США, ссылаясь на отсутствие твердого расписания коммерческих объявлений. Заявки на эфирное время часто остаются без ответа, и агентства до самой последней минуты не знают, пойдет ли реклама в эфир. Еще более серьезная проблема – попытка подать заявку по телефону. Телефонные службы имеются в немногих восточноевропейских странах и обычно перегружены.

Далее, в развивающихся странах ограничен выбор местных средств печатной рекламы. Контроль коммунистической партии над печатными изданиями стал причиной того, что во многих странах нет того разнообразия газет и журналов, которое иностранные рекламодатели считают необходимым условием для проведения успешных рекламных кампаний в средствах массовой информации. Имеются признаки того, что положение улучшится, но произойдет это не скоро.

Крах коммунизма благоприятствовал рекламодателям по меньшей мере в одном – все щиты, которые использовались в пропагандистских целях, надо было чем-то заполнить; в Восточном Берлине, например, иностранные компании помещают на этих щитах рекламу сигарет.

По мере проникновения международных компаний в Восточную Европу, Россию и Азию им приходится использовать всю свою изобретательность, чтобы преодолевать недостатки инфраструктуры средств информации и осуществлять рекламные мероприятия.

Вопросы: В чем заключаются трудности при осуществлении общенациональной рекламной кампании в странах Восточной Европы? Во Вьетнаме?

Источники: "Foreign Products Flooding Vietnam", *Advertising Age*, October 15, 1990, p. 4a; "Marketing Is a New Game in the Old East Germany", *Adweek*, October 29, 1990, p. 24; and "E. Europe: Opportunity in Chaos, *Advertising Age*, September 3, 1990, p. 5a.

Критерии выбора средств рекламы

Рекламодатель должен выбрать средства рекламы с учетом эффективности охвата целевой группы. Эффективность определяется степенью воздействия рекламы на потребителей и стоимостью рекламы.

Воздействие рекламы на потребителей

Воздействие рекламы на потребителей – оценка того, насколько данное объявление замечено, прочитано или услышано целевой группой. Потенциальное воздействие рекламного средства определяется охватом и частотой рекламы. **Охват** – это доля целевой группы, на которую воздействует средство рекламы. **Частота** – это количество повторных воздействий сообщения на представителя целевой группы. Предположим, компания "Subaru" подкрепляет почтовую рекламу, адресованную женщинам, помещая объявления в журналах. Поскольку, по ее сведениям, журнал "Working Woman" охватывает 30% целевой группы состоятельных женщин, "Subaru" планирует поместить за год восемь объявлений на всю полосу и предполагает, что 50% из них привлекут внимание читательниц.

Рекламное воздействие измеряют умножением охвата на частоту — этот показатель известен как **совокупные оценочные баллы** (СОБ). В примере с "Subaru" СОБ рассчитывается следующим образом:

$$30 \text{ (охват)} \times 4 \text{ (частота)} = 120.$$

Затем компания обычно рассматривает показатели других журналов и выбирает тот из них, который обеспечивает наличие наибольшей целевой группы при минимальных затратах.

Существует возможность выбора между охватом и частотой. При заданной смете на рекламу предпочтение охвата означает снижение частоты, и наоборот. Соотношение между ними зависит от целей рекламы. Охват важен применительно к товарам, рекламируемым в общенациональном масштабе и рассчитанным на разные сегменты — например, зубная паста, моющие средства, безалкогольные напитки. Частота рекламы необходима для обеспечения осведомленности о новой марке. Как правило, для этого необходимо воздействовать на потребителя несколько раз. Частота также более важна при желании оказать влияние на определенную целевую группу. Цель при этом заключается в как можно большем количестве повторной рекламы, предназначенном для меньшего количества людей; при рекламе в средствах массовой информации ставится обратная задача.

В примере с "Subaru" рекламодатель мог бы обратиться к большему числу журналов, чтобы охватить более широкий круг работающих женщин, но при этом значительные средства были бы потрачены впустую на потребителей вне целевой группы. Более оправданным было бы использовать меньшее число более специализированных журналов и помещать больше объявлений в каждом из них, чтобы увеличить частоту рекламы для более узкого круга работающих женщин.

Влияние рекламы

Проблема, связанная с выбором средства рекламы на основе показателей ее воздействия, состоит в том, что они не отражают влияния рекламы. Два журнала могут иметь одинаковые СОБ, однако реклама в одном из них может оказать большее влияние, чем реклама, помещенная в другом журнале. Реклама теннисной ракетки в "Sports Illustrated" может оказать большее влияние, чем реклама в "Time", из-за различного содержания журналов, хотя показатели СОБ у них, возможно, одинаковы. Следовательно, при выборе средства рекламы необходимо учитывать характер средства рекламы и его соответствие товару.

Затраты

Рекламодатели выбирают средства рекламы, учитывая их воздействие на потребителей и затраты на обеспечение такого воздействия. СОБ сами по себе не могут служить основой для выбора средств рекламы. Более надежным показателем являются расходы в расчете на *один оценочный балл*.

Рассмотрим следующий пример: одно время план для средств рекламы "McDonald's" предусматривал обеспечение 150 СОБ среди детей каждые выходные при использовании телерекламы на протяжении 15 и 30 секунд. Для достижения указанной цели компания была склонна еженедельно выделять до 650 000 долл. Предположим, она распределяла рекламу так, как показано в табл. 18.3. В этих условиях компании выгоднее больше расходовать средств на 15-секундную рекламу, поскольку она обходится дешевле на один

оценочный балл. По этой же причине предпочтительнее покупать больше 15-секундных объявлений в воскресенье, а не в субботу утром.

На этой основе составляется график, который обеспечивает наиболее экономичное рекламное воздействие при заданных целях рекламы и ограничениях сметы затрат.

Выбор комплекса средств рекламы

Для выбора комплекса средств рекламы своих марок компании используют такие критерии, как стоимость одного балла (СОБ). Немногие компании полагаются только на один вид средств рекламы. А так как существуют многочисленные варианты сочетаний, были разработаны компьютерные программы, помогающие получить оптимальную комбинацию средств рекламы с учетом целей рекламодателя и ограничений затрат. Такие программы способны, к примеру, подсказать, что "Subaru" следует использовать рекламу по радио, кабельному телевидению и рассылку объявлений по почте, ориентируясь на состоятельных работающих женщин, а также наиболее эффективное сочетание этих средств рекламы.

Одна из таких программ – MEDIAC – рассчитывает СОБ, обеспечиваемые определенным объявлением в данном средстве рекламы, например расчетное число баллов при рекламе "Subaru" в программах финансовых новостей по кабельному телевидению. Затем программа рассчитывает график передач, обеспечивающий максимальное количество баллов при заданных затратах. Такие программы не могут заменить собственное суждение рекламодателя. Фактически они основаны на целях и ограничениях, заданных рекламодателем.

Другой метод выбора средств рекламы – предельный анализ. Например, оптимальное сочетание вариантов в табл. 18.3 будет соответствовать точке, где каждый дополнительный балл обходится в одинаковую сумму. На основе предельного анализа можно переключать расходы с 30-секундных объявлений на 15-секундные и с субботы на воскресенье до тех пор, пока дополнительная стоимость получения еще одного балла не сравняется во всех рекламных средствах.

ТАБЛИЦА 18.3

Выбор средств рекламы в зависимости от стоимости одного расчетного балла

	Суббота утром (30 сек)	Суббота утром (15 сек)	Воскресенье утром (30 сек)	Воскресенье утром (15 сек)
1. Частота (количество объявлений)	2	1	2	1
2. Охват (процент охваченных детей)	30	30	20	20
3. СОБ (1 x 2)	60	30	40	20
4. Общая стоимость (тыс. долл.)	300	90	180	55
5. Стоимость 1 балла (4÷3) (тыс. долл.)	5	3	4,5	2,75

Определение графика рекламы

После определения сочетания средств рекламы необходимо установить конкретный отрезок времени, оптимальный для помещения объявлений. Важное значение при этом приобретает сезонность продаж товара. Сезонность многих товаров связана либо с колебаниями потребления (например, охлажденный чай летом), либо с особыми событиями (например, часы или фотокамеры в качестве подарка к окончанию учебного года или Рождеству). Рекламодатели обязаны решать, увеличивать ли расходы в эти периоды.

Другой фактор, на который следует обратить внимание при сопоставлении расписаний, – выбор между пульсирующей и непрерывной рекламой. **Пульсирующая реклама** предлагает расходование большей части рекламной сметы на проведение нескольких крупных кампаний в разное время. **Непрерывная реклама** предполагает равномерное расходование средств во времени. По мнению некоторых рекламодателей, более эффективна пульсирующая реклама, другие полагают, что больший эффект оказывает непрерывная реклама, постоянно напоминающая о марке. Исследование, проведенное "Anheuser Busch", показало, что рекламу пива "Budweiser" можно прекратить по меньшей мере на год без серьезных последствий для продаж. Затем компания может прибегнуть к пульсирующей рекламе в течение шести месяцев, и прежний темп прироста продаж будет восстановлен. Вследствие этого "Anheuser" предпочитает использовать пульсирующую рекламу.

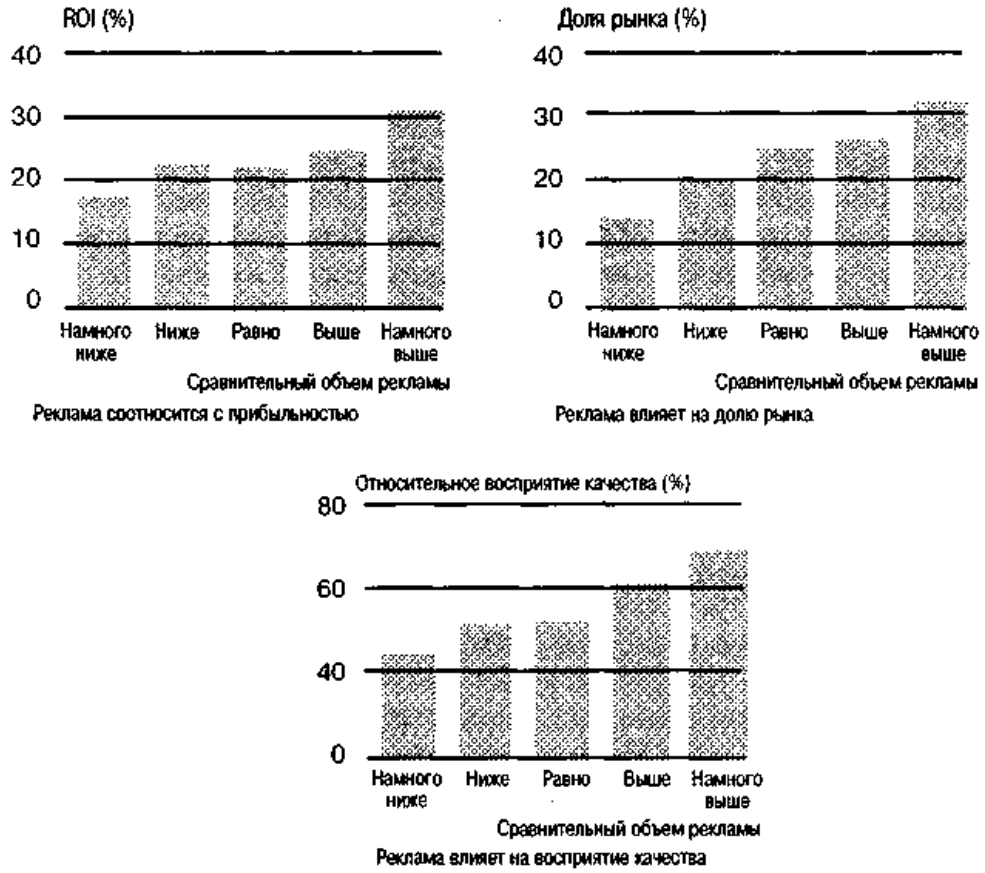
Такой тип рекламы более всего применим к новым товарам, когда необходим сильный начальный импульс, чтобы ознакомить с маркой. Он применим также к сезонным товарам, которые более активно рекламируются в периоды пик. Иногда пульсирующую рекламу сочетают со стимулированием продаж путем снижения цен предоставления купонов.

Непрерывная реклама обеспечивает постоянство рекламной поддержки и осведомленности о товаре в течение времени. Она особенно важна для поддержания постоянного уровня рекламных расходов в условиях острой конкуренции. Но если кампания продолжается длительное время, возникает опасность появления у потребителей усталости, что означает снижение эффективности рекламы со временем вследствие привыкания к ней потребителей. Поэтому рекламодатели, использующие непрерывную рекламу, стремятся видоизменять сообщения.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕКЛАМЫ

Заключительный этап выработки стратегии рекламы – оценка ее эффективности. В целом реклама оказывает положительное воздействие на прибыль фирмы. В ходе одного исследования с 1970 по 1986 гг. изучались рекламные расходы 700 фирм – производителей потребительских товаров (см. рис. 18.4). Было установлено, что фирмы, реклама которых была более активной, чем реклама конкурентов, имели значительно более высокую рентабельность инвестиций (ROI), равную 32%. У фирм, расходы которых на рекламу были гораздо меньше, этот показатель составил лишь 17%.

Данные, приведенные на рис. 18.4, свидетельствуют о положительной связи между рекламой и прибылью. Однако остается неизвестно, какие виды рекламы наиболее эффективны для определенных марок. Рекламодатели решают эти вопросы, оценивая стратегии рекламы с учетом трех факторов. Во-первых, они оценивают *воздействие отдельных рекламных объявлений* на потребителей. Обеспечивает ли объявление узнаваемость марки? Внушает ли оно положительное отношение к марке? Может ли оно побудить потребителя к покупке? Во-вторых, оценивают *эффективность различных средств рекламы* при передаче сообщения. В-третьих, оценивают влияние всей рекламной кампании на объемы продаж.



Источник: *The Impact of Advertising Expenditures on Profits for Consumer Businesses* (New York: The Ogilvy Center for Research & Development, 1988), pp. 6, 15.

Рис. 18.4. *Влияние рекламы на прибыль*

Оценка отдельных рекламных объявлений

В главе 7 рассмотрены различные методы проверки печатной и электронной рекламы. В каждом случае рекламу проверяют до ее размещения (предварительная проверка) и после размещения (последующая оценка). Наиболее распространена такая форма предварительной проверки печатной рекламы, когда респондентам вручают папку с макетами рекламных объявлений журнального формата и просят вспомнить содержание. Предварительную проверку телерекламы проводят в кинотеатрах или особых трейлерах. В обоих случаях потребителей просят вспомнить реакцию на рекламу, используя ручной электронный прибор или вопросник. Предварительная проверка рекламного объявления до размещения в журнале или выхода в эфир позволяет рекламодателю определить его эффективность на основе таких критериев, как осведомленность о рекламе, ее запоминаемость и реакция на содержание рекламного объявления.

Наиболее распространенный метод последующей оценки – опрос потребителей с целью выяснения, какие объявления они заметили в конкретном журнале (тест на узнаваемость в журнале). Наиболее распространенный метод последующей оценки телерекламы – опрос потребителей на следующий день после выхода рекламы в эфир с целью определить, насколько она запомнилась (тест на запоминание).

Оценка эффективности средств рекламы

Рекламодатели обязаны оценивать потенциальную эффективность различных средств рекламы с точки зрения передачи сообщения. Как упоминалось, самый распространенный показатель – затраты на один оценочный балл (СОБ). Для расчета СОБ применительно к журналам и газетам рекламодателю следует знать число их читателей и частоту воздействия рекламы. Некоторые исследовательские фирмы специализируются на оценке количества читателей; наиболее крупными из них являются "W.R. Simmons" и "Scarborough research", оценивающие число читателей соответственно журналов и газет.

Затраты на СОБ можно рассчитать и применительно к телевидению. В главе 7 отмечалось, что "A.C. Nielsen", подключая электронное устройство – аудиметр – к телевизорам в представительной выборке семей США, определяет количество семей, предпочитающих ту или иную передачу, а также частоту воздействия рекламы, что является основой для исчисления суммарных оценочных балов.

Оценка влияния рекламы на продажи

Наиболее значимый критерий при оценке эффективности рекламы – ее воздействие на продажи. Как говорилось в главе 17, соотнести рекламу с продажами трудно, так как на решение потребителей купить товар влияют многие другие факторы.

Эффективность одних видов рекламы измерить легче, чем других видов. В газетной рекламе обычно сообщают о распродажах в магазинах и ценовых скидках. Торговец способен определить, возросли ли продажи в период стимулирования, увязать же рекламу марки с продажами намного труднее, ибо реклама продолжается лишь некоторое время, а на покупательские решения потребителей влияют многочисленные факторы.

Несмотря на перечисленные трудности, рекламодатели добились важных успехов в оценке торговой эффективности рекламы. Как отмечено в главе 7, наиболее перспективный метод основан на данных из одного источника, представляющих собой сочетание показателей электронного измерения просмотра телепередач и электронных сканеров, регистрирующих покупки потребителей. Таким образом компании могут соотнести воздействие телевидения на потребителей с их покупками. Данные, полученные из одного источника, позволяют рекламодателям оценить эффективность рекламных кампаний с точки зрения их влияния на продажи. Эти новые технологии лишь начинают распространяться.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННОЙ РЕКЛАМЫ

Бóльшую часть рекламы нельзя обвинить в безответственности, но, к сожалению, некоторые объявления вводят в заблуждение или дезинформируют общественность. Некоторая реклама, хотя и не вводит в заблуждение, является безответственной. К безответственной рекламе можно отнести объявления, поддерживающие дурной вкус, социально неприемлемые формы поведения или стереотипное отношение к национальным меньшинствам.

Вводящая в заблуждение реклама

Вводящая в заблуждение реклама содержит неверную информацию или сознательно вводит потребителей в заблуждение относительно достоинств марки товара. Она неэтична и подлежит контролю на основе саморегулирования со стороны ответственных рекламодателей и государства. На общенациональном уровне Федеральная торговая комиссия (ФТК) следит за рекламой и принимает меры против объявлений, которые, по ее мнению, вводят в заблуждение, требуя от рекламодателей прекратить противоправные действия. Например, ФТК потребовала от фирмы–производителя диетического продукта прекратить рекламу чудодейственных свойств этого продукта, после того как, по заявлению врачей, его потребление вызвало у некоторых потребителей серьезные недомогания[54].

Администрация по контролю за продуктами питания и лекарствами также может принять меры к рекламодателям, если, по ее убеждению, реклама содержит ложные утверждения. Когда группа пищевых компаний утверждала в рекламе, что клетчатка готовых завтраков снижает риск сердечных заболеваний, Администрация потребовала от них доказать это или прекратить рекламу. Компания "Kellogg" отреагировала на это требование, изменив наименование товара с "Heartwise" на "Fiberwise" и перестав акцентировать внимание на свойствах клетчатки. Вводящую в заблуждение рекламу можно также преследовать на уровне штатов в рамках полномочий выборных генеральных прокуроров. Решение "Kellogg" относительно "Hearwise" было продиктовано также иском со стороны генерального прокурора штата Техас[55].

Требования о прекращении противоправных действий неспособны нейтрализовать неверное впечатление о товаре, внушенное первоначальной рекламой, поэтому ФТК вправе потребовать от компании **исправительной рекламы**, т. е. публичного отказа в новой рекламе от прошлых утверждений. Без проведения исправительной рекламы компания могла бы воспользоваться эффектом от ложной рекламы, сделанной в прошлом, даже после ее прекращения. ФТК потребовала от "Warner Lambert" опровергнуть утверждение о том, что средство для полоскания рта "Listerine" предупреждает простуду, а от "Hawaiian Punch" – утверждение, что в состав ее напитка входят натуральные фруктовые соки. Результат исправительной рекламы был подтвержден данными исследования, согласно которым доля потребителей, которые полагали, что напиток содержит мало фруктового сока, после исправительной рекламы возросла с 20 до 70%[56].

В целом же утверждения о безоговорочном превосходстве товара над другими дают сомнительный эффект. Согласно одному из опросов, потребители относятся к таким утверждениям с большим скептицизмом. Лишь 15% потребителей верят в правдивость заявлений типа "ничто так не работает хорошо" или "лучше, чем когда-либо". Даже утверждение, вызывающее наибольшее доверие – "с низким содержанием холестерина", – убеждает лишь 47% опрошенных[57].

Безответственная реклама

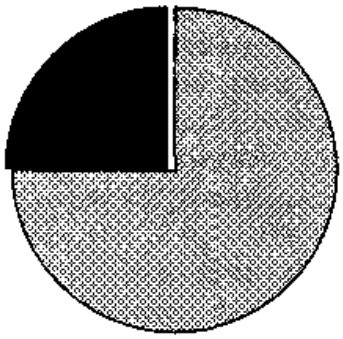
Рекламное объявление не обязательно должно вводить в заблуждение, чтобы считаться неэтичным. Рекламные агентства иногда настолько теряют чувство меры в использовании юмора, сопоставительной и эмоциональной рекламы, что реклама становится безответственной.

Безответственная реклама отражает или поощряет безответственное поведение (например, поощряет детей курить) или безответственным образом характеризует группы людей (например, изображает женщин глупыми).

ЭТИЧЕСКИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА

"Volvo": конкретный случай вводящей в заблуждение рекламы

Никто не считает предосудительным стремление рекламного агентства преувеличивать достоинства марки автомобиля. Никто не возражает, если компания быстрого питания использует множество ракурсов съемки, чтобы гамбургеры на фотографии выглядели более крупными и сочными. Но преувеличения имеют пределы – "Volvo", выпустив рекламу "Monster Truck Pull", нарушила эти пределы.



Идея рекламы возникла в 1989 г., когда специалисты рекламных агентств Нью-Йорка "Scali", "McCabe", "Sloves" посмотрели видеосъемку с выставки в Вермонте, где "Volvo", единственный из дюжины автомобилей, выдержал вес огромного грузовика. А так как "Scali" еще раньше подчеркивало прочность конструкций "Volvo" – в частности, в рекламе, где был изображен грузовой трейлер на крыше "Volvo", – выставка в Вермонте тут же подсказала "Scali" решение повторно развить эту тему.

К сожалению, история не повторяется. Для повторной рекламы был арендован техасский выставочный центр в Остине; автомобиль "Volvo" с кузовом "универсал" был помещен между другими автомобилями, и по ним проехал грузовик "Bear Foot" весом в 13 000 фунтов. "Volvo" был расплющен, как и остальные машины.

Тогда сотрудник фирмы, нанятой "Scali" для съемок фильма, пригласил местного сварщика и попросил его сделать все, "чтобы "Volvo" выдержал", т. е. не только укрепить стальными листами крышу "Volvo", но и ослабить опоры крыш других автомобилей. Все было продумано настолько тщательно, что в заключительном эпизоде было показано только одно колесо грузовика, наезжающего на "Volvo".

Зрители, приглашенные для того, чтобы, стоя на заднем плане, аплодировать эксперименту, были настолько шокированы обманом, что тут же направились к генеральному прокурору Техаса Tim Maddox. По мнению Maddox, иск заслуживал серьезного

В телевизионной рекламе, предложенной агентством "Chiat/Day/Mojo" для обуви "Reebook", изображены два человека, прыгающие с моста с помощью амортизирущей пружины. В заключительной сцене показан только прыгун в обуви "Reebook"; на другой пружине висела лишь пара кроссовок "Nike". По мнению специалистов агентства, они удачно сочетали юмор и сопоставительную рекламу, но, создавая у зрителей впечатление, будто прыгун в обуви "Nike" не выжил, "Chiat/Day/Mojo", как впоследствии отметил журнал "Adweek", продемонстрировал "дурной вкус и дурное исполнение"[58].

Наиболее безответственной может быть реклама, адресованная детям, женщинам и национальным меньшинствам.

Реклама, адресованная детям

Рекламодатели обязаны помнить, что дети более доверчивы, чем взрослые. Как отмечалось в главе 8, дети неспособны адекватно оценивать информацию, содержащую-

ЭТИЧЕСКИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА

рассмотрения, поскольку речь шла об обмане потребителей.

Когда отснятый материал был доставлен в Нью-Йорк, специалисты агентства "Scali" предложили девиз: "Volvo" – автомобиль, которому вы можете доверять". Они также представили техасский фокус как подлинное событие, продемонстрировав водителя грузовика, который заявил: "Я испробовал все, но эта проклятая штука не поддавалась". В ходе рассмотрения иска после выхода рекламы в эфир выяснилось, что в действительности водитель получил указание "делать все, что можно, с другими автомобилями, но бережнее обращаться с "Volvo".

В результате внутреннего расследования, проведенного в компании "Volvo", был сделан вывод, что поскольку обычно бдительный менеджер "Scali" на съемках не присутствовал, в происшедшем виновно производственное предприятие. Но к моменту обнародования этого вывода он уже никого не интересовал. В порядке урегулирования иска, *возбужденного прокурором* Maddox, "Volvo", обратившись в "The Wall Street Journal" и "USA Today", принесла извинения публике, но репутация "Volvo" была существенно подорвана.

Ущербом для компании дело не ограничилось. Как впоследствии указывалось в "Adweek's Marketing Week", "скандал с "Volvo" поставил под сомнение достоверность всей рекламы".

Вопросы: Кто виноват в выпуске вводящей в заблуждение рекламы "Volvo" – рекламное агентство, производственное предприятие, подготовившее рекламу, сама компания "Volvo"? Следовало ли потребовать от "Volvo" чего-то большего, чем прекращение вводящей в заблуждение рекламы и опубликование писем с извинениями в печати?

Источники: "Four More Volvo Ads Scrutinized", *Advertising Age*, November 26, 1990; "Candid Camera: Volvo and the Art of Deception", *Adweek's Marketing Week*, November 12, 1990; and "A Year of Controversy And Self-Inflicted Wounds", *Adweek's Marketing Week*, December 17, 1990.

ся в рекламе. В связи с этим Федеральная комиссия ограничила объем рекламы в детских передачах, отведя на нее 10 мин в выходные дни и 12 мин в будни. Согласно правилам такие популярные передачи, как "Черепашки ниндзя", считаются коммерческими, если в ходе их трансляции передаются рекламные объявления с использованием персонажей таких передач[59].

Беспокойство вызывает использование персонажей мультфильмов для рекламы не игрушек, а алкоголя и табака. Примером является использование верблюда из мультфильмов "Old Joe" для рекламы "R.J. Reynolds". Кампания спасла от забвения марку "Camel", которая стала шестой по степени популярности в США. Хотя, по утверждению "R.J. Reynolds", реклама была адресована курильщикам старше 21 года, активисты борьбы с курением настаивали на том, что подлинным намерением этой фирмы – производителя сигарет было привлечь внимание детей с помощью популярного персонажа мультфильмов. С момента появления "Old Joe" популярность "Camel" среди тинэйджеров возросла на 32%. Группа медицинских ассоциаций, включая Американское он-

кологическое общество, в начале 1992 г. потребовала от ФТК запрета на использование в рекламе сигарет всех персонажей мультфильмов, учитывая их популярность среди несовершеннолетних[60].

Изображение женщин в рекламе

Издавна специалисты рекламы были не очень-то щепетильны в изображении женщин. Национальное управление контроля за рекламой пришло к выводу, что до конца 70-х гг. женщин в рекламе обычно изображали "глупыми – слишком тупыми, чтобы справляться с повседневными делами, если только их не надоумят дети или муж"[61]. В начале 80-х гг. некоторые рекламодатели ударились в другую крайность, создав образ "superwoman" – работающей женщины, которая готовит для семьи завтрак, убегает на работу, успевает приготовить обед, причем при этом изумительно выглядит, а затем ведет интеллектуальные беседы с мужем, одновременно ухаживая за детишками.

В настоящее время рекламодатели изображают женщин более реалистично. Так, в упоминавшейся кампании "Subaru", рассчитанной на женщин, специалисты в области рекламы отказались от традиционного изображения женщины, которая интересуется только формой и интерьером автомобиля. Реклама сосредоточена на эксплуатационных характеристиках автомобиля, способных вызвать интерес у состоятельных работающих женщин.

Изображение афро-американцев в рекламе

Изображение афро-американцев в рекламе с течением времени также менялось в позитивную сторону, однако в традиционной рекламе они фигурируют недостаточно часто. Анализ крупнейших общенациональных журналов, проведенный Департаментом по делам потребителей Нью-Йорка, показал, что хотя афро-американцы составляют 12% населения США и 11% читателей журналов, они являются участниками лишь 4,5% рекламных объявлений в массовых журналах[62]. Более того, в ряде журналов (например, "Time", "Esquire", "Vogue") этот процент за последние 20 лет сократился.

Другая причина озабоченности связана с тем, что в большинстве случаев, как выявило обследование, афро-американцы выступают в рекламе как спортсмены, музыканты или объекты благотворительности. Хотя это можно расценить как прогресс по сравнению с прошлым, когда их представляли как "ни на что не годных типов, которые тем не менее неплохо проводят время", их изображение в рекламе все еще является односторонним.

РЕЗЮМЕ

1. **К каким видам рекламы чаще всего прибегают компании?**
   Наиболее распространенной является реклама марки, товара, компании и совместная реклама. Реклама марки призвана обеспечить увеличение доли марки на рынке путем привлечения потребителей конкурирующих марок и укрепить намерение имеющихся потребителей продолжать покупать ее.

Реклама товара рассчитана на увеличение спроса на товарную категорию. Корпоративная реклама побуждает потребителей покупать товары фирмы, имеет целью создать или изменить имидж компании или отразить ее взгляды на определенную проблему, важную для компании. При совместной рекламе производитель компенсирует розничному торговцу расходы на рекламирование продукции на местном уровне. Реклама включает наименование производителя и обеспечивает местное присутствие товаров производителя.

2. Как компании разрабатывают стратегии рекламы?

Стратегии рекламы формулируют в процессе планирования рекламы. Рекламодатели выделяют целевую группу потребителей, которой будут адресованы сообщения, определяют цели рекламы для того, чтобы побудить целевую группу к покупке, и составляют рекламную смету. Стратегию рекламы разрабатывает затем рекламное агентство. Стратегии могут предусматривать сохранение позиции марки или изменение ее имиджа с целью расширения покупательской базы. Стратегии могут базироваться на передаче информации, внушении положительного отношения к марке с помощью образов и символов или на комбинации обоих методов. После формулирования стратегии рекламное агентство выбирает средства рекламы, обеспечивающие доведение сообщения до целевой группы. Заключительный этап – оценка эффективности стратегий рекламы с учетом того, как потребители истолковали сообщение и действовали в соответствии с ним.

3. К каким видам сообщений прибегают рекламодатели, чтобы информировать о достоинствах товара?

У рекламодателей имеется несколько вариантов подачи сообщений. Они должны решить, будет ли сообщение взывать к чувствам или разуму. В последние годы наблюдалась тенденция к использованию более эмоционального подхода, так как эти сообщения более заметны и обеспечивают вовлеченность потребителя.

Реклама может взывать к чувству страха или юмора. Обращение к чувству страха может оказаться действенным, если объявление показывает способ решения проблемы, затронутой в нем. Юмор может быть действенным, если создает благоприятное отношение к товару и увязан с его достоинствами.

Еще один аспект сообщения – привлечение к рекламе известных людей. Такой метод эффективен, если человек, представляющий товар, считается экспертом либо ассоциируется с рекламируемым товаром. Наконец, рекламодателям предстоит решить, будут ли они атаковать конкурентов в своих сообщениях. Такая сопоставительная реклама встречается все чаще, но она сопряжена с риском, если рекламируемая марка не превосходит в достаточной степени называемый конкурирующий товар.

4. Как рекламодатели выбирают требуемые средства рекламы для передачи своих сообщений?

Средства рекламы выбирают главным образом с учетом степени охвата целевой группы и частоты воздействия на группу. Сочетание охвата и частоты называют совокупными оценочными баллами (СОБ). Затраты на один оценочный балл – это расходы на обеспечение заданного уровня охвата и частоты для целевой группы при использовании определенного средства рекламы. Еще один критерий – влияние рекламы, т. е. эффективность объявления в том или ином средстве рекламы с учетом его со-

держания и построения. В связи с трудностями оценки тысяч комбинаций средств рекламы в процессе их отбора многие рекламные агентства стали прибегать к компьютерным программам.

5. **Как компании оценивают эффективность рекламы?**
Рекламодатели оценивают отдельные сообщения, средства рекламы, в которых они появляются, и рекламную кампанию в целом. Печатную рекламу часто оценивают с помощью тестов на узнаваемость в журнале, а телерекламу – с помощью теста на запоминание (день спустя). Средства рекламы оценивают по эффективности охвата целевой группы. Для оценки рекламной кампании в целом расходы на рекламу соотносят с продажами. В последнее время это делают с помощью данных из одного источника, когда, используя электронные средства, измеряют воздействие рекламы и покупки в одной и той же семье.

6. **Что такое социально ответственная реклама?**
Реклама считается социально ответственной, если она правдива и информативна. Вводящая в заблуждение реклама сознательно дезинформирует общественность. С ней борются с помощью саморегулирования на основе отраслевых стандартов или государственного регулирования в соответствии с полномочиями ФТК. Рекламодатели обязаны не злоупотреблять доверчивостью детей. Кроме того, рекламодатели должны проявлять социальную ответственность, реалистично изображая женщин и представителей национальных меньшинств.

Ключевые термины

Реклама марки
Избирательный спрос
Реклама товара
Первичный спрос
Корпоративная патронажная реклама
Корпоративная имиджевая реклама
Корпоративная проблемная реклама
Совместная реклама
Информационно-ориентированная стратегия сохранения позиций марки или компании
Образно-ориентированная стратегия сохранения позиций марки или компании
Информационно-ориентированная стратегия изменений
Образно-ориентированная стратегия изменений
Сопоставительная реклама
Подсознательная реклама
Воздействие рекламы на потребителей
Охват рекламой
Частота рекламы
Совокупные оценочные баллы (СОБ)
Пульсирующая реклама
Непрерывная реклама
Усталость потребителей
Вводящая в заблуждение реклама
Корректирующая реклама
Безответственная реклама

Вопросы

1. Какова цель показа кролика в рекламе батареек "Eveready"? Какой принцип рекламы, возможно, нарушила компания?
2. Каковы четыре основные функции рекламы?
3. В чем различие между рекламой отдельной марки и товара? Каковы задачи каждого из этих видов рекламы? При каких обстоятельствах у производителя может возникнуть стремление стимулировать спрос на товарную группу (например, болеутоляющие средства), а также спрос на марку, выпускаемую фирмой (например, "Bayer")?
4. Каковы цели корпоративной рекламы?
5. В каких случаях рекламодатели скорее прибегнут к информационно-ориентированной рекламной кампании? К образно-ориентированной рекламной кампании?
6. Почему рекламодатели чаще используют эмоциональные темы в рекламных сообщениях?
7. Согласны ли вы со следующим утверждением: "В рекламе автопокрышек "Michelin" не следовало использовать эмоциональный подход, так как их выбирают на основе объективных критериев"? Аргументируйте свою точку зрения. Может ли оказаться действенным обращение к чувствам потребителей при рекламировании товаров, покупка которых основана преимущественно на объективных критериях?
8. Несколько лет назад Институт мужской одежды попытался убедить мужчин внимательнее относиться к своей одежде, взывая к их чувству страха. В рекламе дочь, недовольная внешностью отца, спрашивает у матери: "Не мог бы отец оставаться наверху, когда приходит Джим?" Реклама заканчивалось словами: "Одевайтесь правильно – иначе нельзя". Исходя из требований действенного обращения к чувству страха, считаете ли вы, что эта реклама соответствовала своей задаче – побудить мужчин больше внимания обращать на одежду? Аргументируйте свой ответ.
9. Почему Bill Cosby успешно рекламировал пищевые продукты, рассчитанные на семейное потребление, чего нельзя сказать о его рекламе брокерской фирмы ценных бумаг?
10. Что такое подсознательная реклама? Почему она произвела такой фурор при первом же ее применении? Используют ли такую рекламу в настоящее время?
11. В чем преимущества и потенциальные опасности использования глобальных стратегий рекламы? Почему глобальные рекламные стратегии становятся более целесообразными?
12. Каковы преимущества и недостатки общенациональных телевизионных сетей как основного средства рекламирования марки? Почему все меньше зрителей смотрят передачи по этим телеканалам?
13. Каким могло быть основное средство рекламы для следующих товаров? Почему?
    - Промышленный робот, применяемый на сборочных линиях
    - Новый ассортимент 35-миллиметровой цветной фотопленки "Kodak"
    - Распродажа детской одежды в местном универмаге
    - Расширенный полис медицинского страхования для пожилых
    - Ассортимент пищевых продуктов, рассчитанных на испаноязычных американцев.
14. В каких случаях реклама должна быть пульсирующей? Непрерывной?
15. Какими критериями может воспользоваться рекламодатель при оценке социальной ответственности рекламы фирмы?
16. Производитель игрушечных автомобилей рекламирует их по воскресным дням в ходе показа мультфильмов. В конце рекламы голос за экраном произносит: "Не забудь попросить маму купить тебе (наименование марки товара), чтобы не остаться единственным ребенком без игрушки". Этично ли такое объявление? Приведите обоснование своего ответа. Сочли бы вы такое объявление вводящим в заблуждение? Безответственным? Почему?

Практикум. Вы руководитель, принимающий решения

1. Менеджер промышленной фирмы, объясняет, почему он решил не компенсировать магазинам рекламные расходы:

   "Почему я должен компенсировать им рекламные расходы? Когда я это делаю, половина магазинов их не использует, а другая половина использует неправильно. Мы расходуем миллионы долларов, пытаясь охватить рекламой всю страну. Я хочу контролировать свою рекламу, чтобы поддерживать имидж фирмы. Совместная реклама с розничными торговцами не обеспечивает нам такого контроля".

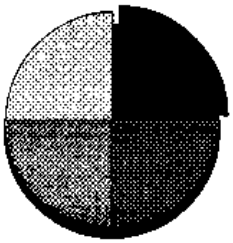
   В чем заключается риск при отказе от программы совместной рекламы?
2. Рекламодатель рассуждает о различии между информационной и образно-ориентированной рекламой:

   "Указанное различие преувеличено. Разумеется, некоторые обьявления являются преимущественно информационными, а другие в основном ориентированы на имидж. Но на самом деле любая реклама – это сочетание информации и имиджа".

   Согласны ли вы с этим?
3. Менеджер противопоставляет глобальную рекламу местной:

   "Я попросту не верю в глобальную стратегию рекламы. Если вы стандартизируете рекламу во всемирном масштабе, вы губите все дело. Ориентация на потребителя требует адаптации стратегии рекламы к специфическим потребностям и обычаям каждой страны. Стандартизирование темы рекламы аналогично высказыванию Генри Форда: "Вы можете купить модель Т любого цвета при условии, что этот цвет черный".

   Что имел в виду менеджер, цитируя Генри Форда? Согласны ли вы с его утверждением? Аргументируйте свой ответ.



Глава
19

Личная продажа и управление сбытом

ВАША ЗАДАЧА В ГЛАВЕ 19

Изучить:

- *различия методов личной продажи — консультирования покупателя, получения заказов и приема заказов;*
- *важные тенденции в области личной продажи, наметившиеся в 90-е гг.;*
- *сущность процесса продажи;*
- *основные этапы управления процессом продажи;*
- *методы осуществления продаж и оценки работы торгового персонала.*

Ориентация на покупателя означает для "Xerox" совершенствование торгового персонала

Когда покупатели звонят в компанию "Xerox", они иногда слышат голос Chuck Horton по автоответчику: "Алло, как раз сейчас я пытаюсь осознать потребности моего покупателя"[1]. Это сообщение является шутливым напоминанием о том, что еще недавно каждый из коллег Horton вполне мог записать на автоответчик: "Меня нет на месте, так что вам не повезло". "Xerox", чудо-компания 60-х гг., вскоре стала настолько громоздкой и уверенной в себе, что перестала обращать внимание на запросы покупателей, что повлекло за собой сокращение продаж и кризис доверия. Как же "Xerox" удалось восстановить свои позиции? Путем вложения в то, что обеспечивало ей первоначальный успех, – торговый персонал.

История восходит к 1982 г., когда президентом "Xerox" стал David T. Kearns. Этот бывший военный моряк, перешедший из IBM десятью годами раньше, знал, что компании, которые прежде покупали только копировальные аппараты, начинают вкладывать средства в интегрированные конторские системы и хотели бы услышать от торговых представителей, кто может предложить в одном комплекте копировальные аппараты, электронные пишущие машинки, персональные компьютеры и принтеры. "Xerox" не могла выдержать конкуренцию на этом быстрорастущем рынке, так как ее отделения копировальных аппаратов и информационных систем представляли собой враждующие вотчины, которые работали независимо друг от друга[2].

Торговая структура в каждом отделении выглядела довольно логичной. На верхней ступени 300 торговых представителей поддерживали деловые отношения с самыми крупными покупателями общенационального масштаба. Ступенью ниже 1000 менеджеров в 80 торговых районах занимались клиентами, покупавшими продукцию "Xerox" на сумму не менее 10 000 долл. При объеме закупок от 5000 до 10 000 долл. покупатели имели дело с другими торговыми работниками, а при еще меньших объемах закупок – с дополнительной категорий работников маркетинга. Хотя такая система хорошо смотрелась на бумаге, на деле торговые представители отделений копировальной техники и информационных услуг осаждали одних и тех же клиентов. С точки зрения внешнего наблюдателя, в компании "Xerox" царил хаос. "Xerox" была в состоянии продавать отдельные виды продукции, но не интегрированные конторские системы.

Чтобы получить возможность продавать системы, по убеждению Kearns, следовало сформировать единый торговый аппарат, отвечающий за реализацию всех систем "Xerox" – копировальных, издательских, печатающих и вычислительных. Были организованы бригады торговых представителей всех отделений "Xerox", которые могли бы предлагать системы крупным покупателям[3]. Ушли в прошлое времена, когда продавец копировальных аппаратов ничего не мог рассказать о компьютерах, и наоборот. Появился новый термин – "системная продажа"[4].

Разумеется, торговые представители не могли в одночасье постичь все, что следовало знать о каждом виде продукции "Xerox". Чтобы повысить их знания до требуемого уровня, была реализована трехлетняя учебная программа стоимостью 20 млн. долл. в год. На первом ее этапе организовывались семинары в классах; затем учащиеся просматривали видеозаписи в местных офисах; на третьем году обучения торговые представители изучали компьютеры "Xerox" в домашних условиях, а в офисах оборудовались рабочие станции[5].

Проделав такую работу внутри компании, Kearns получил возможность изменить имидж "Xerox", считавшейся компанией, которую не интересуют запросы клиентов. Он рассудил, что этого можно добиться быстрее, если жалование торговых представителей будет зависеть от степени удовлетворенности покупателей. Используя анкеты для регулярного опроса 40 000 покупателей о работе "Xerox", Kearns создал систему стимулирования, в рамках которой торговые представители могли увеличить свой заработок на 20%, если степень удовлетворенности покупателей соответствовала баллам, предусмотренным системой[6]. К 1990 г. торговые представители старой школы, работавшие по принципу "вам придется купить то, что я продаю", были заменены работниками, которых оценивали по степени удовлетворенности покупателей.

Kearns, формируя системно-ориентированный торговый персонал, возможно, имел в виду крупных покупателей, но не забывал и о более мелких компаниях, которым мог понадобиться отдельный товар. Для удовлетворения их запросов Kearns использовал один из методов личной продажи, приобретавших все более широкое распространение, – *телемаркетинг*. Компания предоставила клиентам возможность бесплатно заказывать по телефону товары или услуги, а также предъявлять претензии. Такая возможность рекламировалась при проведении кампании по продаже копировальных аппаратов, которая гарантировала их замену в течение трех лет и проходила под лозунгом: "Малый бизнес подвержен рискам. Копировальный аппарат не должен относиться к их числу". В каждом рекламном объявлении был указан номер телефона, по которому можно было звонить бесплатно. В течение семи месяцев число звонков от покупателей возросло на 41%[7].

Однако "Xerox" все еще не преодолела трудностей. Продажи ее великолепных аппаратов стоимостью 150 000 долл., сочетающих функции сканеров изображений, лазерных принтеров, копировальных машин и факсов, начались довольно вяло, а в компании после 70-х гг. не отмечался устойчивый рост в течение двух лет кряду. Тем не менее способность торгового персонала "Xerox" концентрировать усилия на офисных системах, а не на отдельных товарах позволила добиться в 1990 г. прироста продаж этих систем на 18%, а это, вероятно, поможет компании с оборотом 18 млрд. долл. окончательно справиться с проблемами[8].

ВАЖНОСТЬ ЛИЧНОЙ ПРОДАЖИ

Многие компании считают личную продажу важнейшим элементом комплекса продвижения товаров. И действительно, личные продажи являются важнейшим элементом в маркетинге продукции производственного назначения, когда необходимы личные контакты представителей покупателя и продавца, так как товары нередко производятся по спецификациям покупателя. Сказанное относится и к "Xerox", потому что она разрабатывает системы с учетом потребностей покупателя. Даже когда продукция изготавливается не по заказам, многие изделия настолько сложны, что необходим личный контакт для объяснения их особенностей и эксплуатационных качеств.

В начале 90-х гг. компании ежегодно расходовали свыше 200 млрд. долл. на личные продажи (а это более чем вдвое превышало расходы на рекламу). Бóльшая часть этой суммы приходилась на отрасли, выпускающие продукцию производственного назначения, в которых стоимость визита торгового представителя была равна в среднем 40 долл.[9] Говоря конкретнее, расходы на личную продажу составляли 12% общей выручки производителей офисного оборудования, 7% – производителей компьютеров и 4% – выручки компаний, работающих в области легкого машиностроения. С другой стороны, торговые расходы были в среднем меньше 2% применительно к упакованным потребительским товарам и предметам хозяйственного обихода.

Значимость личной продажи в 90-е гг. возрастает, так как индустриальная Америка все более ориентируется на системные решения и рост производительности. Компании, которые некогда ограничивались решением частных проблем, теперь ищут всесторонние подходы, которые позволят им успешно работать в текущем и будущем десятилетии. Компании, подобные "Xerox", создают бригады торговых представителей, предлагающих интегрированные системы. Таким торговым представителям часто требуются инженерные или дизайнерские знания, и нередко они выступают скорее в роли консультантов, нежели традиционных торговых работников. Персонажи типа трагического Вилли Ломана из пьесы Артура Миллера "Смерть коммивояжера" не обладали профессионализмом, характерным для нового поколения торговых представителей. Но и обходятся эти работники сейчас намного дороже, чем когда-либо. Стоимость визита торгового представителя к покупателю промышленной компании ежегодно возрастала на 11%, тогда как большинство компаний не имело возможности повышать цены более чем на 5%[10].

Личная продажа играет ведущую роль в комплексе продвижения продукции производственного назначения, но она важна и в маркетинге услуг. Например, брокеры ценных бумаг, агенты по продаже недвижимости и туристические бюро продают услуги в момент их предоставления, поэтому личная продажа – это главный способ удовлетворить запросы клиентов. Личная продажа может стать основным средством коммуникации и удовлетворения запросов покупателей в маркетинге некоторых потребительских товаров, например при продаже на дому товаров компании "Avon" или продаже автомобилей компании "General Motors" через сеть дилеров.

Личная продажа – это наиболее распространенная первоначальная деятельность тех, кто начинает карьеру в маркетинге. Должность торгового представителя – это ступень к более высоким управленческим постам, но можно сделать карьеру и в этом качестве. Людям, выбирающим должность торгового представителя, нравятся личные контакты с покупателями, возможность решать проблемы покупателей, а также свобода, предоставляемая этой должностью. Немаловажное значение придают торговые представители и комиссионным, которые обычно зависят от объема продаж.

СУЩНОСТЬ ЛИЧНОЙ ПРОДАЖИ

Роль торгового представителя различна в зависимости от торговой ситуации. На одном конце спектра – комплексные команды торговых работников, сформированные такими компаниями, как "Xerox", IBM и "Hewlett-Packard"; на другом конце – те, кто лишь принимает заказы.

Типы торговых представителей

В табл. 19.1 представлена классификация торговых представителей – от консультантов до приемщиков заказов. Промежуточную категорию мы будем называть получателями заказов.

Продавцы-консультанты

Продавцы-консультанты берут на себя инициативу при определении потребностей покупателя и предлагают ряд решений по их удовлетворению. Их деятельность – наиболее творческий вид продажи. Консультантом может быть инженер, разрабатывающий спецификации для компьютерной сети либо систему контроля за загрязнением окружающей среды, или агент туристического бюро, который советует какой-либо семье, как провести отпуск.

Продавец-консультант должен хорошо понимать запросы покупателя и факторы, определяющие эти запросы, он обязан инициировать встречи для двустороннего обсуждения потребностей клиента. Например, фирма "West Company", крупнейший производитель в мире специализированных упаковочных материалов, усилив ориентацию на рынок, переобучила своих торговых представителей, добившись того, что они стали "консультантами по упаковке", а не просто разносчиками товара[11].

Продавцам-консультантам необходимы глубокие технические знания, поэтому они зачастую имеют инженерное образование или подготовку программиста. Такое образование требует времени и расходов, но поскольку для привлечения нового клиента надо израсходовать в пять раз больше средств, чем на удержание старого покупателя, по мнению многих руководителей фирм, для получения долговременной прибыли затраты на консультантов оправданы[12]. Благодаря своей подготовке эти представители – а их иногда именуют "знатоками дела" – обычно располагают полномочиями устанавливать цены, разрабатывать спецификации изделий и определять даты поставки при переговорах с покупателем.

Сказанное не означает, что они работают изолированно, поскольку определение потребностей покупателя и возможных способов их удовлетворения обычно предполагает сочетание знаний нескольких продавцов. Поэтому нормой является бригадная работа. Стратегия компании "Xerox", предусматривающая сохранение конкурентоспособности, состояла в том, чтобы перейти от получения заказов к продажам на основе консультирования. Чтобы иметь возможность предлагать системные решения, "Xerox" сформировала бригады по обслуживанию крупнейших клиентов компании (например, федерального правительства или многонациональных корпораций) с целью обеспечить бесперебойное функционирование их взаимосвязанных компьютерных систем. Бригады укомплектованы наиболее опытными торговыми представителями в расположенных во всем мире отделах НИОКР, маркетинга и продаж "Xerox"[13].

ТАБЛИЦА 19.1

Типы торговых работников

	Продавец-консультант	Получатель заказов	Приемщик заказов
Типичные примеры	Продавец компьютерных систем Продавец систем контроля загрязнения среды Продавец промышленных генераторов Архитектор (продает проекты домов) Агент турбюро (продает варианты проведения отпусков)	Продавец развозной торговли Продавец магазина одежды Продавец нефтепродуктов Продавец стального листа Продавец офисного оборудования (предлагает новый ассортимент товаров)	Продавец продуктов питания (пополняет запасы супермаркетов) Продавец фармацевтических товаров (пополняет запасы аптек) Продавец универмага Продавец конторских принадлежностей (принимает заказы в зависимости от уровня запасов)
Торговый подход	Неструктурированный, интерактивный	Структурированный, односторонний	Простой запрос
Торговая презентация	Удовлетворение потребности	Стандартизованная	Раздражитель–реакция
Сложность продукции	Обычно	Иногда	Нет
Уровень технических знаний	Высокий	Невысокий и средний	Невысокий
Подготовка	Разносторонняя	Умеренная	Умеренная
Поиск клиентуры	Обычно	Обычно	Нет
Работа в бригаде	Обычно	Редко	Нет

Получатели заказов

Получатели заказов, как и продавцы-консультанты, обязаны акцентировать внимание на потребностях покупателей. Однако **получатель заказов** в большей мере ориентирован на продукцию компании и пытается убедить покупателя купить ее и продемонстрировать достоинства товара. Продавца-консультанта скорее больше интересует решение специфических проблем покупателя. Получатели заказов – это, например, продавцы магазинов одежды, развозной торговли и стандартизованных товаров производственного назначения (нефтепродуктов, стального листа и т. д.).

Получатель заказов имеет дело с группой стандартизованных товаров, тогда как продавец-консультант предлагает их комплекс, приспособленный к потребностям покупателя. Для получателя заказов более вероятен односторонний поток информации от продавца к покупателю, тогда как консультант чаще налаживает двусторонний обмен информацией. Товары, продаваемые получателями заказов, характеризуются незначительной или умеренной сложностью, так как они являются частью стандартного ассортимента. Поэтому торговому работнику не требуется значительных технических знаний. Подготовка, однако, необходима и заключается в информировании продавца об ассор-

тименте продукции компании и обучении его эффективным методам продажи. Предполагается также, что получатель заказов будет заниматься поиском новых клиентов.

Получатели заказов отличаются от приемщиков заказов. В рекламе "Willamette Industries" говорится, что торговые работники "Willamette" не только принимают заказы на продукцию компании, но и выполняют их, гарантируя получение покупателями того, что им требуется.

Удачная иллюстрация эффективного получения заказов – метод, применяемый отделением коммерческого стекла "Ball Corporation", которое продает стандартизованный ассортимент стеклянной тары пищевым компаниям[14]. Торговые работники прежде всего информируют потенциальных покупателей о возможностях компании, в том числе о возможностях высокотехнических подразделений, например создании систем наведения для космических кораблей и солнечных обсерваторий). Затем продавец определяет реакцию покупателя для лучшего уяснения его потребностей. Потенциальных клиентов приглашают посетить завод компании и ее лаборатории НИОКР[15]. Главная задача торгового работника – проинформировать покупателя о возможностях компании – носит довольно стандартный характер в отличие от задач продавца-консультанта.

Приемщик заказов

Из табл. 19.1 видно, что задача **приемщика заказов** – просто выяснить потребности покупателя и оформить заказ. Это можно выразить в виде схемы "раздражитель – реакция". Так, на раздражитель, например исчерпание запаса стального листа, следует реакция – заказ на его пополнение. Торговый работник лишь оформляет заказ, что не требует больших технических знаний.

В большинстве продовольственных и фармацевтических компаний имеются *разъездные продавцы* – приемщики заказов, которые посещают менеджеров магазинов и пополняют их запасы товарами компании. Это не продажа в традиционном смысле слова. Разъездные продавцы лишь осматривают полки магазина и пополняют при необходимости запас товаров. Периодически они выясняют у менеджеров магазинов необходимость изменения уровня запасов, потребность в новых товарах или средствах внутримагазинной рекламы. Следовательно, хороший разъездной продавец удовлетворяет потребности менеджера магазина.

В компании "Frito-Lay" насчитывается свыше 10 000 разъездных представителей, обслуживающих 325 000 продовольственных магазинов. Компания израсходовала 45 млн. долл. на оснащение этих продавцов портативными компьютерами для слежения за динамикой запасов товаров на полках и обоснования предложений об увеличении площади на полках для товаров этой фирмы. Портативные компьютеры позволяют также автоматизировать оформление заказов и ускорить их выполнение[16].

Многие люди склонны недооценивать работу приемщиков заказов. Однако эта должность часто бывает первой ступенью в карьере высокооплачиваемых менеджеров. В "Frito-Lay" эта должность считается одной из наиболее важных и необходимых ступеней в карьере менеджера по продажам.

Тенденции, отмечающиеся в личной продаже

Формирование бригад маркетинга для крупных клиентов, больший доступ торговых представителей к информации и расширение применения телемаркетинга с целью снижения высоких затрат на личную продажу – таковы наиболее важные тенденции в торговле в 70-е гг.

Бригады маркетинга для крупных клиентов

В состав **бригады маркетинга для крупных клиентов (МКК)** входят представители и менеджеры, задача которых – определение потребностей крупных покупателей и способов их удовлетворения. Эти бригады специализируются на отдельных отраслях и досконально изучают бизнес своих клиентов. Команды МКК стали формироваться в ответ на потребность крупных покупателей приобретать комплексные системы, включающие компьютеры, средства автоматизации производства или медицинской диагностики, а не отдельные их компоненты или виды оборудования. Продажа таких систем требует иных объемов знаний, которые выходят за рамки возможностей одного торгового работника. Таким образом, бригады МКК выполняют роль консультантов, а не получателей или приемщиков заказов.

Поскольку эти бригады имеют дело с крупными покупателями, на них обычно приходится свыше 50% продаж компании. Деятельность таких бригад весьма эффективна. Установлено, что после их формирования продажи возросли в 90% компаний[17]. Наличие бригады обусловило успех компании "Reynolds Metals". Президент компании, решив заполучить в качестве покупателя "Campbell's Soup", дал соответствующее поручение бригаде МКК, составленной из работников торговли и маркетинга, дизайнеров и инженеров. Им потребовалось пять лет, чтобы убедить коллег из "Campbell" в том, что алюминиевая упаковка "Reynolds" более экономична и выигрышна с экологической точки зрения. Сделка помогла "Reynolds" резко увеличить объем продаж в 1989 г. до более чем 6 млрд. долл., хотя цены на алюминий снижались[18].

Бригаду МКК возглавляет общенациональный менеджер, своего рода "суперпродавец", ответственный за налаживание тесных деловых связей с покупателем, координацию работы членов группы, последующий сервис и поддержание контактов для продаж в будущем. Чтобы обеспечить открытый диалог, бригады обычно налаживают деловые отношения с закупочными центрами (см. главу 9) организации-покупателя: инженер МКК может иметь дело с инженером закупочной группы, специалист в области информатики – с коллегой из закупочного центра и т. д.

Доступность информации

Одна из важных тенденций 80-х гг., которая продолжает набирать силу в 90-е гг., – использование технологии, обеспечивающей торговым работникам более широкий доступ к информации при исполнении ими своих функций. Персональные компьютеры, портативные факсы, фотокопировальные аппараты, сотовые телефоны, электронные записные книжки и т.п. превращают автомобиль торгового представителя в мобильный офис, что позволяет ему решать проблемы покупателя, не будучи прикованным к рабочему столу. Многие торговые представители получают теперь информацию о запасах и товарах с помощью персональных компьютеров и интерактивной телефонной связи с главной конторой, а в конце дня сообщают данные о продажах. Важность доступа к информации нашла отражение в результатах недавнего опроса, проведенного "Sales and Marketing Management": $^2/_3$ высших менеджеров по продажам считают новые технологии важнейшим фактором роста производительности в 90-е гг.[19]

Компания "Ryder", к примеру, снабдила торговых представителей компьютерами, которые позволяют тут же анализировать транспортные потребности с помощью программы "Rydernomics". Программа включает в себя компьютерную модель, которую использует представитель фирмы, чтобы помочь клиенту сопоставить прогнозируемые расходы при покупке и аренде парка автомобилей в течение ряда лет. Если аренда при-

знается более экономичной, другая модель позволяет сравнить расходы на аренду автомобилей "Ryder" и конкурирующих фирм. Расклад получается не всегда в пользу "Ryder", так как иногда оказывается, что иметь дело с конкурентом дешевле[20].

Телемаркетинг

В связи с ростом расходов на личную продажу в 90-е гг., характеризующиеся обострением интереса к экономии средств, возникла еще одна тенденция – более широкое применение телемаркетинга. Затраты при продаже по телефону составляют менее $^1/_6$ затрат при личных контактах[21]. Многие промышленные фирмы прибегают к телемаркетингу при продаже продукции мелким покупателям, высвобождая торговый персонал для совершения более прибыльных сделок. В компании "Dow Chemical", например, считаются неэкономичными личные посещения клиентов, выручка от продаж которым составляет менее 50 000 долл. С такими клиентами заключают сделки по телефону[22].

Телемаркетинг использует и небольшие фирмы, которые не могут себе позволить расходы, связанные с личными посещениями клиентов. "Codex Corporation", небольшая фирма по производству компьютеров, предпочитает заключать сделку по телефону, стремясь избежать расходов на личные посещения клиентов, каждое из которых, по расчетам, обходится в 400 долл.[23]

Фирмы, прибегающие к телемаркетингу, обычно используют его варианты – входящий и исходящий маркетинг. **Входящий телемаркетинг** – это прием звонков от покупателей. У абонентов выясняют, являются ли они потенциальными клиентами. Заявки на обслуживание малых фирм принимают по телефону. Если покупатель достаточно крупная фирма, информация о запросе передается торговому представителю для возможного личного посещения. Компания "Hewlett-Packard" организовала центр телемаркетинга для выявления потенциальных покупателей и передачи информации о них торговому персоналу. Операторы центра принимают запросы покупателей по бесплатным телефонным номерам и определяют среди них потенциальных покупателей, с которыми в последующем будут работать соответствующие торговые представители[24]. Компания установила, что когда торговые работники работают совместно с работниками телемаркетинга, расходы на сделку снижаются на 12%[25].

Если покупателем является небольшая компания, личное посещение ее торговым представителем, возможно, неоправдано. В этом случае прибегают к **исходящему телемаркетингу**, при котором опытный продавец связывается с покупателем, пытаясь заключить сделку по телефону.

Фирмы обычно приурочивают входяший и исходяший телемаркетинг к рекламным кампаниям. Например, когда компания "General Business Systems", филиал AT & T в Нью-Джерси, задумала продавать с использованием телемаркетинга радиотелефоны "Merlin", она приурочила исходящие звонки к моменту получения потенциальными покупателями разосланных AT & T по почте листовок. Это помогло вдвое увеличить число ответов на почтовое обращение[26].

ПРОЦЕСС ЛИЧНОЙ ПРОДАЖИ

Модель процесса личной продажи представлена на рис. 19.1 – именно к такой модели чаще всего прибегают продавцы-консультанты. Этапы, показанные на рисунке, могут

также соответствовать деятельности получателя заказов и приемщика заказов, когда последний взаимодействует с менеджером магазина, чтобы определить потребности в пополнении запаса товаров, рекламных указателях и внутримагазинном стимулировании.

Торговый представитель прежде всего выявляет потенциальных покупателей и определяет, кого из них следует посетить. Главная задача в ходе посещения – определить потребности покупателя. Затем он выбирает торговый метод и сообщает информацию, способствующую удовлетворению потребностей покупателя. В процессе коммуникации продавец может изменить торговый метод с учетом реакции покупателя. Коммуникация между продавцом и покупателем должна носить двусторонний характер. На заключительном этапе продавец оценивает действенность торгового метода и соответствующим образом корректирует его.

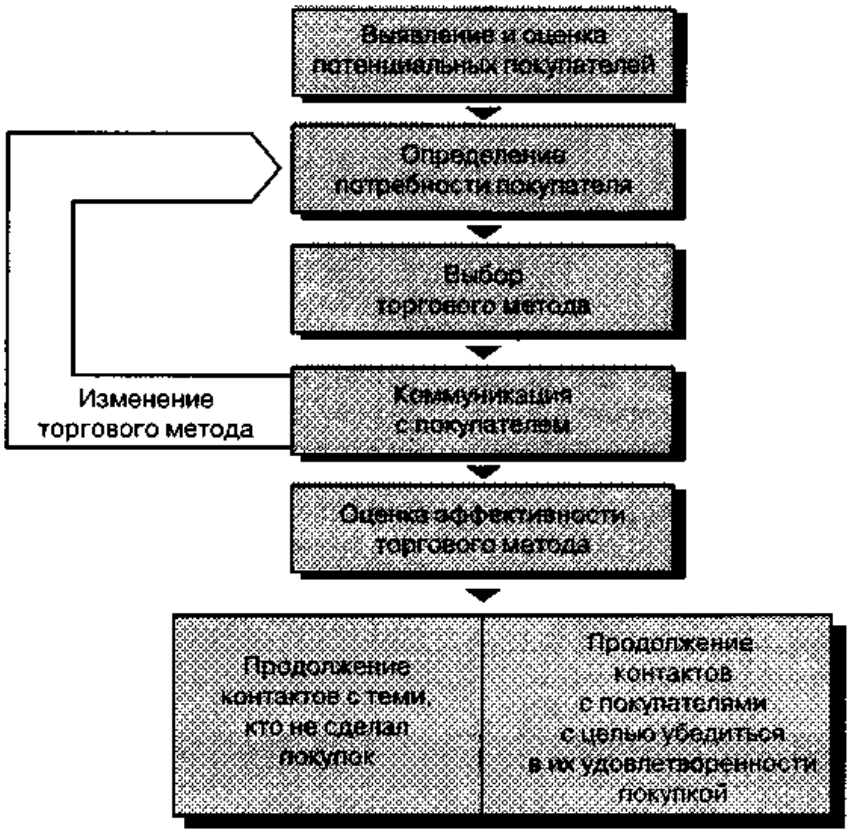


Рис. 19.1. *Модель процесса личной продажи*

Выявление и оценка потенциальных покупателей

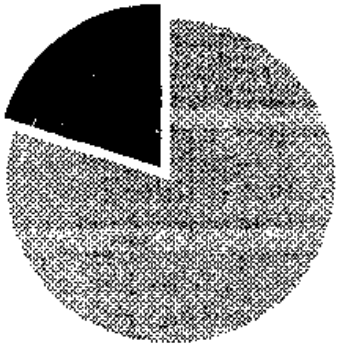
Одна из наиболее важных функций торгового работника – это **поиск** потенциальных покупателей, т. е. их выявление и оценка. Продавцы **оценивают** потенциальных покупателей, определяя наиболее перспективных из них и отсеивая других. Потенциальных покупателей оценивают по их потребностям в товаре, финансовым ресурсам, чистым активам и перспективам роста в будущем. Такой поиск существен для увеличения оборота и обеспечения постоянной прибыльности.

ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

Телемаркетинг бурно развивается в Европе, но представляет трудности для американцев

Jim Mishek знал, что выпускаемое его компанией "Wilson Tools" оборудование для производства тонколистовой стали намного лучше выпускаемого в Европе. Проблема, однако, заключалась в том, что этого не знали потенциальные клиенты в Европе. "Как же, – думал Mishek, – изменить существующее положение, находясь за рабочим столом в Миннесоте?"

Было решено использовать телемаркетинг и провести рекламную кампанию, которая позволила бы увеличить продажи в Европе на 10% в течение шести месяцев. Mishek начал с рассылки потенциальным покупателям яркой брошюры с подробным описанием продукции фирмы. Заинтересованному в этой продукции клиенту предлагалось бесплатно позвонить в главную контору "Wilson". Выяснив, что многие европейцы не решаются позвонить, опасаясь, что их сочтут слишком назойливыми, Mishek предложил торговым работникам самим звонить в Европу для налаживания контактов. Вскоре телефоны звонили безостановочно.



Метод продажи, использованный Mishek, оказался одним из наиболее быстроразвивающихся в Европе. В 1990 г. продажи на основе телемаркетинга возросли в Великобритании на 6%, в Германии – на 10%, во Франции – на 16%. Ожидается, что эти темпы еще больше возрастут, когда в Европе в 1992 г. упразднят торговые барьеры и компании, некогда ограниченные в своих действиях, получат в Европе гигантский рынок сбыта.

Тем не менее американские производители, прибегающие к телемаркетингу в Европе, все еще сталкиваются со специфическими трудностями. Рассмотрим ситуацию, когда производители потребительских товаров используют телемаркетинг для получения заказов по телефону. Уровень телефонизации в Великобритании и Франции ниже, чем в США, на треть, а в Германии – наполовину. Поэтому хотя телемаркетинг не составлял проблемы для Mishek – его продукция настолько специализирована, что ему нетрудно выявить потенциальных покупателей, а те компании, которые нуждаются в более широком круге покупателей, сталкиваются с трудностями.

Значение поиска новых клиентов возрастало по мере усиления конкуренции, особенно со стороны иностранных производителей. Продавцы обязаны расширять клиентуру, чтобы сохранить свою долю рынка. Быстрые темпы прогресса технологии означают также постоянные сдвиги в потребительской базе, что предполагает изыскание возможностей в новых областях. Компания "Hewlett-Packard" сумела расширить круг покупателей, обратив внимание на небольшие фирмы, которые она сочла естественными потребителями выпускаемых ею настольных лазерных принтеров. Кроме того, многие компании проникают в новые сферы деятельности, требуя от своих торговых представителей поиска партнеров в них. Например, когда "Memorex" занялась аудиокомпонентами, а AT & T – кредитными карточками, это потребовало привлечения новых фирм-клиентов.

ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

Компаниям следует также учитывать особенности культуры в странах Европы, в частности тот факт, что европейцы не используют кредитные карточки так же широко, как покупатели в США. (Когда во Франции стала функционировать система, эквивалентная "Home Shopping Network", лишь 20% звонивших делали покупки в кредит!) В результате продавцы должны ждать поступления наличности, прежде чем отгрузить товары, что влечет за собой рост издержек хранения.

Поскольку в Европе отсутствует бесплатная служба, имеющаяся в США, возникает также проблема размещения службы телемаркетинга. В Великобритании насчитывается 17 городов с населением более 500 000 человек в каждом, в Германии – 12, во Франции – 6. Так как бóльшая часть звонков придется на эти города, едва ли было бы практичным размещать центр телемаркетинга в отдаленном городе. Поэтому фирмы телемаркетинга, действующие наиболее успешно, разместили центры в каждом из крупнейших городов.

Наконец, еще одна трудность для международных компаний телемаркетинга – различия в правовых нормах отдельных стран. В Германии, к примеру, исходящие звонки для поиска клиентуры, считаются противоправными, а во Франции компания не имеет права продавать другой компании список потенциальных покупателей.

Несмотря на указанные трудности, телемаркетинг в Европе процветает. После объединения в 1992 г. вполне можно рассчитывать на еще более высокие темпы его развития.

Вопросы: С какими проблемами сталкиваются компании, прибегающие к телемаркетингу в Европе? Возникли ли эти проблемы для Jim Mishek из "Wilson Tools"?

Источники: "International Telemarketing", *Direct Marketing*, April 1990; and "Internationally Speaking", *Direct Marketing*, December 1988.

Основными источниками поиска новых покупателей являются сообщения других торговых представителей фирмы или рекомендации прежних клиентов[27].

Тем не менее, по мнению большинства торговых менеджеров, торговый персонал уделяет недостаточно времени поиску новых покупателей, поскольку обычно предпочитает посещать уже имеющихся клиентов. Поэтому компании стараются выявить потенциальных клиентов для торговых представителей.

Большинство компаний использует при этом два метода. Один из них – запросы по бесплатным телефонным номерам. "Honeywell" получает ежегодно более 50 000 запросов покупателей через систему входящего телемаркетинга. С помощью компьютера запросы передаются торговому персоналу в течение 12 ч после их получения[28].

Другой метод – формирование компанией базы данных о потенциальных покупате-

лях для непосредственного контакта с ними. С целью формирования внутренней базы данных "Xerox" рассылает клиентам 40 000 анкет, группируя клиентов в зависимости от рода их деятельности и потребностей. База данных оказалась неоценимым подспорьем при предложении существующим клиентам нового ассортимента продукции.

Еще один источник обнаружения потенциальных покупателей – торговые выставки, на которых торговые работники часто выявляют перспективных клиентов для их последующего посещения. Фирма "Giltspur" специализируется на обучении торговых работников способам определения и оценки перспективных клиентов на таких выставках.

Определение потребности покупателя

Решающий этап процесса продажи – выявление потребностей покупателя независимо от того, является ли он потенциальным или существующим. Этот этап, часто именуемый *предподходом*, требует от торгового работника как можно больше знаний о клиенте, чтобы точнее определить его потребности и решить его проблемы.

Выявление потребностей покупателя приобрело еще большее значение в 90-е гг., так как обострение конкуренции во многих отраслях требует усиления внимания к покупателю. Как отмечалось в главе 5, иностранные фирмы развили свою деятельность во многих отраслях США, особенно автомобильной, электронной и компьютерной. В связи с этим американским компаниям, желающим сохранить конкурентоспособность, необходимо совершенствовать искусство маркетинга. В этих условиях важное значение имеет наличие торгового персонала, чувствительного к запросам покупателей. Еще одна причина обострения конкуренции – бóльшая степень зрелости и стандартизации продукции многих отраслей. По мере продвижения продукции в соответствии с фазами жизненного цикла и по мере ее стандартизации торговым работникам становится все труднее определять, каким образом компания сможет лучше удовлетворять потребности покупателей.

Не существует готовой формулы для определения потребностей покупателей. Но, чтобы задавать правильные вопросы, продавец должен до визита к покупателю иметь информацию о нем. Во время визита продавец должен способствовать двустороннему обмену информацией. Наибольшего успеха добиваются те торговые работники, которые бóльшую часть времени уделяют выяснению и обсуждению потребностей покупателя.

Торговые представители "Gould Computer" – отделения NEC – предоставляют покупателям право самим находить нужные им решения, используя компьютеризованный набор возможных вариантов. Покупатели лучше знают, какие решения им необходимы, поэтому, предоставляя им самостоятельность, "Gould" лучше удовлетворяет их потребности, в то же время контролируя собственные затраты[29].

В сфере услуг, которые носят неосязаемый характер, определение потребностей клиентов имеет еще большее значение. GTE ежегодно проводит опрос 20 000 компаний-клиентов с целью выяснить их мнение о качестве услуг и возможностях GTE в ключевых областях, от которых зависит удовлетворенность клиентов, – надежность, качество звука и вопросы ремонта. GTE рекламирует такие опросы как возможность лучше реагировать на потребности клиентов[30].

Выбор торгового метода

После выявления потребности покупателя торговый работник выбирает метод информирования и внушения покупателю мысли о том, что продукция компании может удовлетворить его потребности. При этом используют две стратегии. Продавец либо под-

черкивает свою компетентность и демонстрирует специальные знания, либо подчеркивает свою схожесть с покупателем, чтобы завоевать его доверие и показать, что уже решал аналогичные задачи.

Торговые работники часто сочетают оба метода, но компетентность, как правило, подчеркивается при продаже сложной продукции — прежде всего производственного назначения, — а схожесть — при оказании таких услуг, как страхование жизни или турпоездки, где личный фактор может оказаться решающим.

Торговый метод меняется и в зависимости от того, пытается ли продавец укрепить покупателя в его предпочтениях либо изменить их. Первая задача явно проще. Чтобы побудить потребителя переключиться на продукцию компании, продавец должен поколебать сложившееся у него мнение относительно достоинств этой продукции и представить дополнительную информацию о ее качестве, цене, сроках поставки и сервисе.

Предположим, что продавец компании, выпускающей гимнастические снаряды, узнает, что некий оздоровительный комплекс расширяет свои услуги и нуждается в новейшем оборудовании для десяти дополнительных спортивных залов. Владелец комплекса уже имел дело с этой компанией, и у него сложилось устойчивое предубеждение против ее ассортимента и способности обеспечить поставку в срок. Представитель компании попытается убедить владельца, что компания улучшила ассортимент с момента последней сделки и ввела систему поставки "точно вовремя", т. е. попытается поколебать мнение покупателя о компании и ее продукции. Если представителю компании все же не удастся убедить покупателя на этот раз, возникнет основа для возможного заключения сделок при последующих посещениях.

Коммуникация с покупателем

Выработав торговый метод, продавец должен реализовать его в процессе презентации продукции. Компании используют три варианта подачи торговой информации: шаблонный, рецептурный и на основе решения проблем. При **шаблонном подходе** продавец придерживается заранее предусмотренного сценария, не обращая внимания на реакцию покупателя. В итоге со всеми покупателями обращаются одинаково независимо от их потребностей. Такой метод целесообразен при продаже по телефону, когда дорого время и необходимо быстро донести информацию, а также при развозной торговле, когда потребности покупателя малоизвестны. Но при необходимости определить эти потребности шаблонный метод неэффективен, ибо он не способствует двустороннему общению.

Рецептурная продажа предусматривает поэтапную подачу информации с целью побудить потребителя к покупке. Она отличается от шаблонного варианта тем, что продавец обязан вначале выявить потребности покупателя, а затем постепенно предоставлять торговую информацию с учетом этих потребностей. Поэтому многие продавцы располагают набором вариантов в зависимости от потребностей покупателей. Один из них, вызывающий интерес, — "электронный сценарий" при продаже по телефону, когда компьютер подсказывает продавцу последовательность торговых обращений в зависимости от реакции покупателя.

Метод на основе решения проблем требует от торгового работника затрат времени для глубокого понимания потребностей покупателя и выработки требуемого торгового подхода. В то время как при шаблонном и рецептурном вариантах продавец в основном говорит, а не слушает, при данном варианте продавец больше слушает и лишь уточняет потребности клиента. Поэтому важно непрерывное двустороннее общение. Подход, предполагающий решение проблемы клиента, обязателен при консультационной форме про-

дажи, когда товары и услуги изготавливают по заказу покупателя, и используется в меньшей степени при получении и приеме заказов. Так, двусторонняя коммуникация часто требуется при решении разъездным представителем проблем менеджера магазина.

И рецептурный вариант, и вариант на основе решения проблем могут корректироваться с учетом реакции покупателя. Из рис. 19.1 следует, что такая корректировка основана на уточнении потребностей покупателя с целью их лучшего удовлетворения.

Наш пример с оздоровительным комплексом – это иллюстрация подхода на основе решения проблем. Представитель компании выслушал владельца комплекса, объясняющего свои потребности и озабоченность, а затем рассказал об изменениях в продукции компании. Предположим, владелец теперь проявляет интерес к некоторым новейшим высокотехнологичным тренажерам, укрепляющим сердечно-сосудистую систему, которых нет в других клубах здоровья в округе. Он уточняет возможную дату поставки и цену нескольких десятков единиц товара, но крупные размеры тренажеров вызывают у него сомнение, что можно свободно расположить их в спортзалах. Продавец обещает попытаться изменить конструкцию изделия. Кроме того, он предлагает покупателю испробовать две модели тренажеров в течение недели, чтобы определить реакцию клиентов. Покупатель соглашается. Торговый подход на основе решения проблем и двустороннего общения себя оправдал.

Оценка эффективности торгового подхода

По завершении визита в компанию торговый представитель оценивает его эффективность с целью определить дальнейшие действия – исключить компанию из числа потенциальных покупателей, выждать некоторое время прежде чем вступать в следующий контакт, предпринять его немедленно или, может быть, направить торговую бригаду для передачи технической информации, которой торговый представитель не владеет. Он также оценивает эффективность своего торгового метода, чтобы повысить ее в ходе дальнейших контактов.

Оценка торгового метода позволяет получить информацию для определения дальнейших действий. На рис. 19.1 показаны два варианта этих действий. Если сделка не заключена, в последующем поддерживают контакты и укрепляют сложившиеся отношения. Если же продажа состоялась, при дальнейших контактах выясняют, удовлетворен ли покупатель поставкой, сервисом и качеством продукции.

В нашем примере с оздоровительным центром торговый представитель доволен тем, что имеет отличный шанс продать три дюжины тренажеров. Поэтому торговый метод признан удачным, а последующие действия будут предприняты после пробной эксплуатации оборудования покупателем.

УПРАВЛЕНИЕ ТОРГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Помимо торговых представителей важную роль в торговом процессе в фирме играют менеджеры отделений, занимающиеся продажами, и региональные менеджеры по продажам. Те и другие участвуют в процессе управления торговой деятельностью. *Менеджер отделения, занимающийся продажами*, ответственен за продажи в отделении в целом и зачастую занимает должность вице-президента по продажам. *Региональный менеджер по продажам* обычно отвечает за определенный географический район и подот-

четен менеджеру отделения, занимающемуся продажами. "Procter & Gamble" недавно назначила 22 менеджера отделений для координации работы десятков региональных менеджеров и тысяч торговых представителей компании. Ранее каждое отделение компании (например, продуктов питания и напитков, полуфабрикатов супов) имело собственный торговый персонал[31].

Как видно из рис. 19.2, управление продажами состоит из нескольких этапов. Менеджер отделения, занимающийся продажами, отвечает за планирование процесса продаж, региональный менеджер – за осуществление плана. В процессе планирования менеджер отделения прежде всего определяет торговые цели отделения и конкретных торговых регионов. Затем он рассчитывает смету и организует торговую деятельность.

Региональный менеджер по продажам отвечает за управление торговым персоналом на своей территории и осуществление планов, разработанных менеджерами отделений. Это предполагает прием на работу, обучение и стимулирование торговых представителей.

Заключительным этапом процесса управления торговлей является оценка. Менеджер отделения оценивает торговую деятельность в целом и деятельность каждого регионального менеджера. Региональный менеджер оценивает работу каждого торгового представителя.

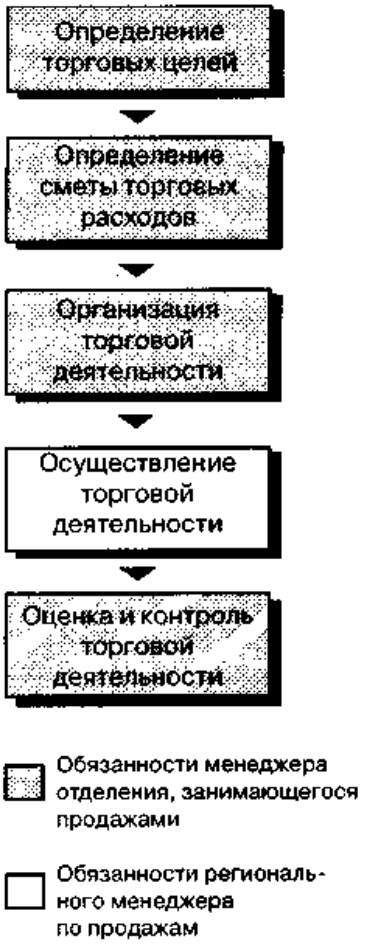


Рис. 19.2. *Процесс управления продажами*

Определение торговых целей в области продаж

Компании определяют цели в области продаж для всего отделения (например, отделения компьютеров компании типа "Hewlett-Packard"), отдельных территорий и торговых представителей.

Торговые цели для отделения

В большинстве компаний общие торговые цели отделения выражаются в *объемных показателях* – долларах или натуральных единицах – обычно на основе прогноза продаж на предстоящий год. Объемные показатели – это наиболее распространенный вариант торговых целей, но не всегда самый удачный, ибо менеджер по продажам может добиться объемного показателя в ущерб прибыли. Поэтому фирмы все чаще используют *показатели прибыльности*, которые учитывают ожидаемый вклад товарного ассортимента или торгового района в прибыль. Цели в части прибыли имеют то преимущество, что отражают расчеты как объема продаж, так и издержек при определении оценок результатов деятельности.

Различие между двумя оценочными показателями можно проиллюстрировать на примере фирмы – производителя компьютеров, которая была одним из лидеров на рынке по объему продаж (ежегодно они составляли 200 млн. долл.), но практически не полу-

чала прибыль. Оказалось, что, хотя торговый персонал численностью 100 человек предлагал один из наиболее ходовых товаров, розничным торговцам систематически предоставлялась большая скидка в 25% и более. Почему? Потому что задания торговым представителям устанавливались в виде объемных показателей, а не показателя прибыльности. Они получали 3% комиссионных от суммы заключенной сделки независимо от прибыли. Поняв это, компания стала выплачивать менее 1% комиссионных при скидке 40% с установленной цены, 2,5% – при скидке 20% и 6% – при продаже по установленной цене. К концу года компания продавала 40% продукции по установленной цене, тогда как год назад таких продаж вообще не было[32].

Торговые цели для территорий

Объемные показатели и цели в части прибыли распределяют по территориям. Цели для территории определяют как **квоты продажи**, т. е. ожидаемые показатели продаж за конкретный период. Территориальные квоты можно определить, оценивая потенциал продаж в каждом районе с учетом возможного спроса и экономических условий территории.

Например, компания "Equitable Life Insurance" классифицирует своих клиентов в каждом торговом районе с учетом их возможностей: владелец предприятия, состоятельные, весьма состоятельные, пенсионеры, семьи с двумя работающими супругами, не имеющими детей. На основе этих показателей компания рассчитывает потенциальный индекс продаж в каждом районе. Чем больше потенциальных покупателей страховых полисов в районе, тем выше индекс. С учетом индекса "Equitable" определяет цели для территорий и сегментов рынка[33].

Цели в области продаж можно устанавливать и с учетом структуры отраслей и организаций. Если, по наблюдениям специалистов фирмы – производителя гидравлических подъемников, компании – производители тяжелого оборудования с численностью работников от 500 человек покупают подъемники чаще, чем другие фирмы, для районов, в которых преобладают такие компании, будут установлены более высокие показатели продаж, чем для других территорий.

Цели для отдельных торговых работников

Необходимо также установить целевые задания для отдельных торговых работников. Многие фирмы распределяют районные квоты продаж между торговыми представителями с учетом их прошлых показателей, изменений конкуренции и спроса со стороны клиентуры работника. Если работник обеспечил в прошлом году продажи на сумму 5 млн. долл., но ожидается обострение конкуренции, было бы несправедливо требовать от него такой же суммы продаж. Следует либо снизить квоту продавца, либо повысить вознаграждение за другие виды работ, например поиск клиентов.

Именно проблемы такого рода побудили руководство фирмы "Monier Roof Tile" из г. Орандж (штат Калифорния) пересмотреть систему оплаты труда в середине 80-х гг. После экономического спада 1981 г. руководство осознало, что квоты продаж фирмы соответствуют процветающей отрасли. Поскольку ранее вознаграждение торговых представителей зависело от объема продаж, компания пересмотрела структуру комиссионных, решив вознаграждать тех представителей, которые изыскивали новых покупателей. Тем самым она признала, что следует обращать внимание на формирование долговременной клиентуры, а не на краткосрочное увеличение объема продаж[34].

Общий объем продаж должен быть лишь одним из нескольких целевых показателей,

установленных для торговых работников. Необходимо также формулировать цели в виде вклада в прибыль. Это способно побудить работника сосредоточить усилия на товарах, которые обеспечивают самую высокую норму прибыли. Другими целями могут быть еженедельные контакты с определенным числом потенциальных покупателей или сведение к минимуму количества еженедельных торговых визитов.

Расчет сметы торговых расходов

Смету торговых расходов обычно рассчитывают, определяя число работников, необходимых для достижения целей отделения, а также расходы, связанные с их наймом, обучением и вознаграждением.

Определять оптимальное число торговых работников можно на основе предельной выручки, целей и задач, процентов от продаж или паритета с конкурентами.

Определение на основе предельной выручки

Этот метод идеально подходит для расчета сметы расходов, так как позволяет определить число работников, необходимых для оптимизации вклада в прибыль. Основа метода – увеличение численности торгового персонала до тех пор, пока дополнительная выручка от каждого нового работника не превысит связанные с ним дополнительные расходы. Оптимальная численность торгового персонала достигается в том случае, когда дополнительная выручка от нового работника равняется дополнительным затратам на него. Недостатком этого метода является трудность расчета предельной выручки и предельных затрат применительно к каждому дополнительному работнику.

Определение на основе целей и задач

Это наиболее широко распространенный метод расчета сметы торговых расходов. Число торговых работников определяют исходя из целей относительно охвата некоторого количества имеющихся и потенциальных покупателей и необходимых для этого усилий. Предположим, компания стремится привлечь определенное количество крупных, средних и мелких покупателей в месяц и рассчитывает число визитов к каждому покупателю следующим образом:

	Крупные покупатели	Средние покупатели	Мелкие покупатели
Количество покупателей	200	400	1000
Расчетное число посещений каждого покупателя в месяц	10	5	1
Общее число посещений в месяц	2000	2000	1000

Всего в месяц предполагается 5000 посещений. Если торговый работник ежемесячно наносит в среднем 50 визитов, то потребуются 100 работников. Недостаток данного метода в том, что число посещений, очевидно, не увязано с прибылью, поэтому он, возможно, не обеспечит максимизации прибыли.

Определение на основе процентов от объема продаж

Фирма может определить смету торговых расходов в виде процентов от суммы продаж. Преимуществом такого метода является обеспечение контроля над расходами, которые фиксированы как доля продаж. Недостаток метода – отсутствие рациональной основы для установления фиксированной доли. Ее выбирают произвольно, без учета конкретных условий функционирования компании.

Определение на основе паритета с конкурентами

Фирма может определить количество торговых работников, учитывая численность торгового персонала ближайших конкурентов. Это наименее оправданная основа для расчета сметы торговых расходов, поскольку то, что годится конкурентам, не всегда пригодно для фирмы.

Организация торговой деятельности

После определения сметы расходов менеджер отделения, занимающийся продажами, может перейти к организации торговой деятельности. Это предполагает принятие ряда решений. Должен ли существовать единый торговый аппарат для обслуживания всех клиентов или необходим **комплекс торговых служб**, т. е. сочетание различных торговых организаций, обслуживающих крупных, средних и мелких покупателей? Полагаться ли на собственный торговый персонал или привлекать внешние организации? Как строить организацию торговли – по видам продукции, категориям покупателей или географическим районам?

Формирование комплекса торговых служб

Многие фирмы сформировали комплекс торговых организаций, приведенный на рис. 19.3. Маркетинговые команды работают с крупнейшими клиентами, которые составляют небольшую долю общего числа покупателей фирмы (обычно 10% или меньше), но на которых приходится до 50% ее продаж. В компании "Xerox" около 300 команд обслуживает лишь 350 покупателей, но каждый из них приносит миллионы долларов продаж[35]. Индивидуальные торговые представители имеют дело с покупателями средней величины. В компании "Xerox" ими занимаются около 1000 торговых работников. Более мелких покупателей обслуживают либо разъездные представители (в компании "Xerox" этим заняты 2000 торговых работников), либо работники телемаркетинга.

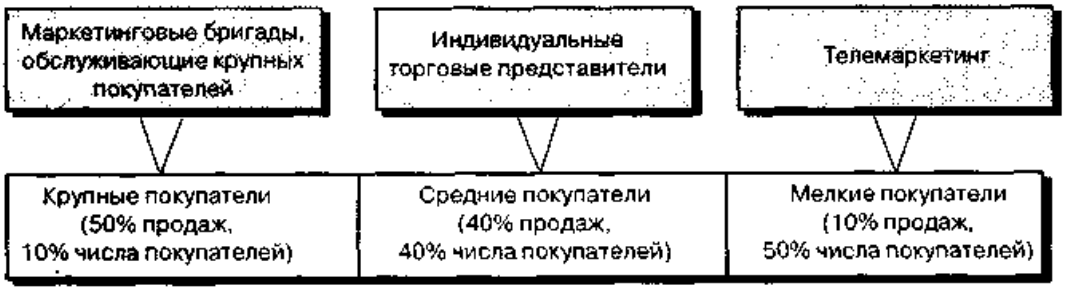


Рис. 19.3. *Комплекс торговых служб*

Все больше фирм создает комплекс торговых служб, поскольку считает целесообразным сконцентрировать усилия команд торговых специалистов на крупных покупателях, отдельных торговых представителей – на средних покупателях, а службы телемаркетинга – на самых мелких фирмах.

Использование сторонних торговых служб

Еще одно важное организационное решение, которое следует принять, – прибегать ли к услугам сторонних организаций, например промышленных агентов, торговых агентов или дистрибьюторов, в дополнение к собственным торговым работникам или даже вместо них. Как отмечено в главе 14, агенты и дистрибьюторы могут способствовать снижению торговых издержек, так как работают с небольшими и разбросанными на большой территории фирмами, с которыми собственному торговому персоналу компании трудно иметь дело. Если объем продаж не оправдывает содержание собственного торгового аппарата, прибегают к услугам сторонних организаций.

Например, руководство фирмы "Airwick", придя к выводу, что собственный торговый персонал не приносит достаточной выручки, которая оправдывала бы расходы на него, заменила свои 10 торговых контор на 93 независимых дистрибьютора. Компания помогает своим дистрибьюторам набирать и обучать торговый персонал, контролировать запасы и налаживать более совершенные системы бухгалтерского учета[36].

Использование услуг агентов и дистрибьюторов сопряжено с определенным риском, особенно если они являются основным торговым каналом. Поскольку агенты и дистрибьюторы обычно работают не на одного производителя, они не так заинтересованы в продаже ассортимента товаров определенной компании, как собственный персонал компании. Кроме того, они хуже знают продукцию компании и технические спецификации. В силу этих причин "Apple" отказалась от услуг внешних агентов, используя собственный персонал для усиления контроля за торговой деятельностью[37].

Организация торговой деятельности по территории, товарам или клиентам

Следующее важное решение, которое следует принять при организации торговой деятельности, – выбор организационной структуры (по районам, видам продукции или категориям покупателей). При *территориальной структуре* каждый торговый представитель отвечает за продажи всего ассортимента продукции фирмы в определенном районе. Такая структура имеет несколько преимуществ: позволяет точно судить о результатах деятельности работника, поскольку она ограничена районом; стимулирует поиск потенциальных клиентов и расширение продаж в регионе, ибо от этого непосредственно зависит вознаграждение работника; позволяет сократить транспортные расходы и исключить дублирование в работе.

Если для продажи некоторых товаров или обслуживания некоторых покупателей требуются особые знания, строго территориальная структура аппарата сбыта может не сработать. В таких случаях торговый аппарат скорее всего будет строиться на основе *товарного ассортимента*. Такая организационная структура логична, если компания продает техническую продукцию, требующую особых торговых знаний. Однако многие компании склонны избегать товарной организационной структуры в связи с тенденцией к интегрированной торговле. Покупатели обычно предпочитают делать покупки у одного торгового представителя, продающего различные товары, чем у нескольких торговых работников, предлагающих часть ассортимента продукции фирмы. Но если эти то-

вары не взаимосвязаны, товарная организационная структура может оказаться целесообразной.

Торговый аппарат можно построить с учетом *категорий покупателей.* Например, IBM могла бы организовать торговые подразделения интегрированных компьютерных систем отдельно для аэрокосмической, автомобильной, химической и металлообрабатывающей отраслей. Достоинство такой организации в том, что торговые работники могут лучше изучить отдельные категории покупателей и их потребности. Многие компании используют такую организацию торговли, принимая решения, учитывающие специфические проблемы фирм-покупателей. "Hewlett-Packard" отказалась от товарной организации в пользу клиентской, предпочтя, чтобы торговые работники предлагали покупателям компьютерные системы, а не отдельные виды продукции. Еще одним фактором перехода к клиентской организации послужила тенденция формирования комплекса торговых служб, показанных на рис. 19.3, предполагающего организацию торгового аппарата с учетом размеров фирм-покупателей.

Осуществление торговой деятельности

Следующий этап процесса управления торговлей – это осуществление торговой деятельности. На этом этапе основная ответственность за торговую деятельность переходит от менеджера отделения к региональному менеджеру по продажам и главным становится не планирование, а управление торговым персоналом. Это предполагает наем работников, их обучение и стимулирование.

Наем работников

Одна из главных функций менеджера по продажам – наем торговых работников. Удачный подбор кадров обеспечивает получение более высоких результатов и более высокую отдачу торгового аппарата. Но какие же качества характеризуют хорошего торгового работника? Исследования показали, что однозначного ответа на этот вопрос нет. Согласно одному обследованию компаний страхования жизни, результаты деятельности работника зависят от его опыта работы в отрасли, однако другое обследование этого не подтвердило[38]. Аналогичным образом вывод, сделанный при обследовании нефтяной компании, о том, что результаты работы ее торговых представителей зависят от уровня их интеллекта, не нашел подтверждения при другом обследовании[39]. Наличие столь противоречивых результатов, очевидно, означает, что продавцам требуются различные качества в зависимости от того, добиваются ли они заказов, только принимают их или выступают в роли консультантов.

Процесс найма предполагает привлечение кандидатов и их отбор. Компания получает списки кандидатов от собственных работников, бюро найма и служб трудоустройства колледжей. При привлечении кандидатов работникам отделов кадров приходилось сталкиваться с неправильными представлениями о работе продавца, которая, по мнению многих, малопрестижна и низкооплачиваема и требует лишь "умения болтать". На самом же деле многие торговые должности 1) могут стать первой ступенью на пути к руководящим должностям в маркетинге, 2) в последние годы оплачиваются намного выше, чем прежде, 3) требуют все большего объема знаний по мере усложнения продукции многих отраслей.

После привлечения кандидатов компании должны определить объективные критерии отбора. Часто проводятся собеседования для оценки кандидатов. Во избежание субъ-

ективного подхода при собеседовании многие фирмы, например IBM, "Gillette", "Procter & Gamble", кроме собеседований используют тесты. Их обычно разрабатывают в компании на основе многолетних наблюдений за тем, какие факторы влияют на результативность торговых работников. Но тесты – это лишь один из элементов в процессе отбора. В конечном счете решающим является мнение менеджера.

Обучение

Менеджеры по продажам активно участвуют в разработке учебных программ для торговых работников. Поскольку стоимость обучения одного торгового работника в среднем превышает 20 000 долл., менеджер стремится разработать наиболее эффективную программу[40]. Менеджер по продажам должен также решить, нанимать ли работников, имеющих опыт, или новичков для последующего их обучения. Многие фирмы предпочитают обучение новых работников, так как набирать людей, уже имеющих соответствующий опыт работы, намного дороже. Но в ряде случаев опытные работники необходимы для заполнения вакансий в торговом аппарате или для выполнения особых поручений. Это прежде всего относится к фирмам, оказывающим услуги, так как их торговые работники продают неосязаемые товары, а потому должны уметь объяснить, что они предлагают.

Программа обучения зависит от того, кто является объектом обучения – консультант-продавец, получатель заказов или приемшик заказов. При обучении приемщиков заказов задача заключается в том, чтобы научить их правильному выполнению процедур и соблюдению норм. Компания "Burger King" предусмотрела учебную программу для работников 4200 ресторанов быстрого питания. Ее цель состояла в "обеспечении неуклонного соблюдения операционных процедур" для надлежащего обслуживания[41].

При обучении получателей заказов задачей может быть их ознакомление с продукцией компании и правилами продажи. Для консультантов же скорее всего предназначены более обширные, но менее структурированные программы. Их задачей является не столько обучение правилам продажи, сколько предоставление технических навыков и знаний, а также изучение отрасли, к которой относится покупатель. Цель такой программы – снабдить торговых работников информацией, необходимой для решения проблем покупателя. В отделении фармацевтических товаров "Merck" обучающиеся в течение шести месяцев – одного года осуществляют продажи под наблюдением специалистов, приобретая необходимые знания в области медицины[42].

Стимулирование

Продавцов следует поощрять, вызывая у них стремление достигнуть торговых целей, иначе процедуры найма и отбора работников лишаются смысла. Два вопроса имеют решающее значение при стимулировании: достижимы ли квоты продаж? Соответствует ли вознаграждение результатам работы?

Квоты следует устанавливать с учетом возможностей территории, обслуживаемой торговым работникам. Если квоты завышены, работник может потерять интерес к работе. Менеджеры по продажам должны обсуждать квоты с торговыми работниками и помогать им в выполнении заданий. Некоторые менеджеры даже выезжают на места вместе с работниками, чтобы оказать им помощь. Торговый работник, ощущая такую заботу со стороны менеджера скорее всего приложит максимум усилий к выполнению своих обязанностей.

Другой элемент стимулирования – и, пожалуй, наиболее важный – это финансовое вознаграждение. Используют три формы вознаграждения продавцов: твердый оклад, твердые комиссионные и сочетание этих форм. Оплата в виде *твердого оклада* является наиболее простой формой, но она меньше, чем другие, подходит для стимулирования более высоких объемных показателей, поскольку уровень оплаты не соотносится с объемом продаж.

Оплата на основе *твердых комиссионных* создает финансовые стимулы, увязанные с объемом продаж. Они побуждают работников увеличивать продажи и более рационально использовать рабочее время. Но такая система оплаты не ориентирует торгового работника на выполнение других функций помимо продажи. Между тем ожидается, что торговый работник будет также заниматься поиском потенциальных покупателей, составлять отчеты о посещении клиентов, предоставлять информацию покупателям, помогать обслуживать клиентов и устанавливать оборудование. Система твердых комиссионных не вознаграждает их за какую-либо другую деятельность, кроме продажи. Кроме того, при этой системе оплаты сокращение спроса или обострение конкуренции могут деморализовать продавцов, так как их комиссионные снизятся по независящим от них причинам. Проблемы, связанные с оплатой в виде твердого оклада и на основе твердых комиссионных, побудили большинство компаний применять *смешанные системы оплаты*. По данным одного из опросов, 22% компаний используют прямые оклады, 21% – прямые комиссионные, остальные 57% – комбинацию двух систем[43]. С помощью смешанных систем пытаются сочетать гарантии заработка и стимулы к увеличению объема продаж.

Для обеспечения высокой результативности работы крайне важны также наличие нефинансовых стимулов, т. е. чувства удовлетворенности, уважения со стороны коллег и признания со стороны руководства[44]. Наличие таких стимулов, очевидно, зависит от отношения в организации к торговому персоналу. В некоторых организациях работу торгового персонала считают малопрестижной. В этом случае добиться мотивации торговых работников трудно. В других организациях стремятся подчеркивать важность личных продаж.

В некоторых фирмах для усиления мотивации торговых работников применяют такие нефинансовые стимулы, как конкурсы и различные формы признания. Руководство компаний часто поощряет работников, добившихся лучших результатов. Иногда в фирмах создаются клубы лучших работников, что повышает их статус в фирме. Эффективным методом усиления мотивации являются также конкурсы с поощрениями в виде путешествий и подарков.

Оценка и контроль торговой деятельности

Заключительный этап процесса управления торговой деятельности – оценка и контроль. Менеджер отделения, занимающийся продажами, оценивает торговые результаты всего отделения, региональный менеджер – работу каждого торгового работника на его территории. В табл. 19.2 обобщены критерии оценки торговой деятельности в целом и отдельных торговых работников, а также сложности при использовании каждого критерия.

Оценка торговой деятельности в целом

Эффективность торговой деятельности в конечном счете оценивается на основе критерия прибыльности. В идеальном случае менеджеры хотели бы установить связь меж-

ду расходами на продажу и полученным доходом (т. е. прибыль на торговые расходы). Однако на решение покупателя влияет слишком много других факторов, чтобы можно было определить конкретный эффект торговых контактов.

Указанные трудности побудили компании использовать общие показатели результатов торговой деятельности. Менеджеры отделений, занимающиеся продажами, сопоставляют результаты работы отделения с объемом продаж и долей рынка других компаний отрасли. Однако увеличение объема и доли может и не оказаться прибыльным из-за связанных с их достижением высоких торговых затрат. Вклад отделения в прибыль – это более предпочтительный критерий оценки, однако вклад торговой деятельности в прибыль установить трудно в отличие от влияния рекламы, разработки товара и других элементов комплекса маркетинга. Иначе говоря, совершенный показатель результатов торговой деятельности отсутствует.

ТАБЛИЦА 19.2

Критерии оценки торговой деятельности

	Критерии	Проблемы и недостатки
Оценка торговой деятельности в целом	Прибыль на торговые расходы	Трудно определить влияние торговой деятельности на результаты продаж
	Вклад отделения в прибыль	Трудно выделить вклад торговой деятельности среди других элементов комплекса маркетинга
	Объем продаж и доля на рынке	Не обязательно связаны с прибыльностью
	Вклад в прибыль	Трудно определить, является ли результат следствием действий менеджера или торгового персонала либо связан с неконтролируемыми условиями рынка
Оценка результатов отдельного торгового работника	Квота продаж	Не обязательно связана с прибыльностью
	Вклад торгового работника в прибыль	Трудно определить влияние отдельного торгового работника на прибыль
	Объем продаж более прибыльных товаров	Не учитывает выполнение других функций помимо продажи
	Количество новых покупателей	Не учитывает выполнение других функций помимо продажи
	Подготовка торговых отчетов	Не учитывает результаты продажи
	Расходы на один торговый визит	Не учитывает результаты продажи
	Удовлетворенность покупателей	Не является эмпирическим показателем и с трудом поддается оценке

Если результат неудовлетворительный, менеджер отделения должен узнать, с чем это связано – с факторами, не контролируемыми фирмой, например общим сокращением спроса, или с недостатками в торговой деятельности, например неудачным поиском новых покупателей.

Менеджер отделения оценивает также показатели каждого торгового района. Если продажи ниже ожидаемых, менеджер определяет, идет ли речь о факторах, не поддающихся контролю со стороны регионального менеджера, или положение можно исправить. Неудовлетворительные результаты могут быть обусловлены ошибками, допущенными в процессе найма и обучения, неудачным поиском новых покупателей или ошибками в руководстве торговыми работниками и недостатками системы стимулирования. При наличии перечисленных факторов требуется вмешательство менеджера.

Оценка торгового работника

Оценивая результаты деятельности отдельного торгового работника, менеджер по продажам прежде всего сопоставляет продажи с целевыми квотами, определенными в начале года. Объем продаж не должен, однако, служить единственным или даже главным критерием, ибо может не отражать прибыльность. Возможно, продавец добился высоких объемных показателей, потому что предлагал менее прибыльные и легкореализуемые товары, не занимался поиском новых покупателей и отчетностью, необходимой для анализа визитов к клиентам и их результатов.

Для оценки результатов продаж и вклада каждого торгового работника в прибыль можно использовать следующую информацию: 1) объем продаж более прибыльных товаров, 2) количество новых покупателей, 3) расходы на один визит к клиенту. Поэтому от торговых работников требуют составления *отчетов о продажах*, с включением такой информации.

Контроль за работой торгового персонала

Контролируя торговую деятельность, менеджер по продажам прежде всего концентрирует внимание на расходах. Произведенные торговыми работниками расходы, особенно транспортные и представительские, необходимо контролировать с целью максимизации прибыли.

Менеджер по продажам попытается также проконтролировать использование продавцом рабочего времени. Так как продавцы предпочитают иметь дело с уже имеющимися покупателями, менеджеры стремятся побудить их больше внимания уделять поиску новых клиентов. Известно также, что торговые работники склонны избегать канцелярской работы, связанной с составлением отчетов о продажах, считая, что целесообразнее тратить время на заключение сделок. Менеджеры по продажам пытаются контролировать использование рабочего времени, чтобы добиться представления таких отчетов. В компании "Hewlett-Packard", торговых работников которой снабдили компьютерами, затраты времени на составление отчетов сократились. Это позволило торговым работникам больше времени уделять покупателям, а менеджерам – меньше времени тратить на контроль за представлением отчетов.

Значение, придаваемое в компании оценке и контролю торговой деятельности, свидетельствует о ее роли в комплексе продвижения. Во многих случаях торговые расходы превосходят расходы на рекламу и стимулирование продаж, в частности применительно к продукции производственного назначения и услугам. Поэтому менеджерам следует тщательно следить за прибыльностью торговой деятельности.

ЭТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЛИЧНОЙ ПРОДАЖИ

Ранее мы исходили из того, что торговые представители компании продают товары и услуги, руководствуясь правилами этики, т. е. добросовестно стремясь понять потребности покупателя, сообщая ему полную, правдивую и точную информацию о товарах компании и реагируя на все последующие претензии покупателя.

Подавляющее большинство торговых работников поступают именно так, особенно в условиях современного подхода на основе решения проблем. Однако порой продавцы прибегают к нежелательной тактике сильного давления. Такие фильмы, как "Glengarry Glenn Ross" об агентах по продаже недвижимости, которые идут на все, чтобы заключить сделку, или "Tin Men" о торговцах алюминиевой обшивкой, которые хитроумными методами побуждают наивных домовладельцев подписать контракт, создают впечатление, будто такие неэтичные поступки являются нормой, а не исключением.

Наиболее серьезные проблемы подобного рода характерны для развозной и телефонной торговли. В отличие от таких компаний, как "Avon" и "Mary Kaye", имеющих хорошую репутацию благодаря профессионализму работников развозной торговли, другие компании позволяют себе злоупотребления в ходе развозных продаж. Один из наиболее неприятных примеров – это поиск страховыми агентами компании "American National Insurance" статей в газетах Лос-Анджелеса с описанием случаев насилия, творимого бандами в бедных районах города. Агенты посещали эти районы, стучались в дома и, размахивая статьями перед жителями, пытались продавать им полисы на 10 000 долл. в качестве страховки на случай смерти от насилия[45].

Торговля по телефону также заключает в себе опасность неэтичного поведения. Иногда покупателя стараются убедить, что он выиграл приз, но при этом выдвигают разные условия, предполагающие покупку товара. В другой раз позвонивший утверждает, что проводит опрос, но затем пытается побудить слушателя к покупке товаров. Такая практика подрывает доверие к социальным опросам и продажам по телефону.

Правительство стало более тщательно регулировать практику телемаркетинга. В более чем 30 штатах приняты законы, ограничивающие продажи по телефону и (или) автоматический набор номеров для передачи записанных на пленку сообщений. Так, во Флориде принят закон, запрещающий компаниям звонить человеку, поместившему звездочку рядом со своей фамилией в телефонной книге. Еще более необходимым представляется регулирование маркетинга по факсу. В 1989 г. в Коннектикуте, в первом из штатов, принят закон, согласно которому при направлении незатребованной рекламы по факсу может быть наложен штраф в 200 долл.[46]

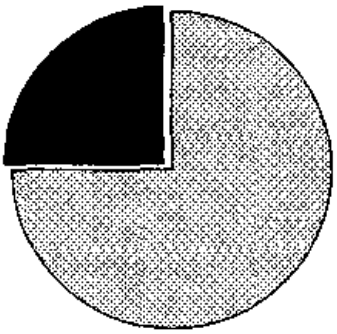
В целом же правительство мало что может сделать в сфере регулирования этичности торговой практики. При наличии явного обмана потребители вправе обращаться в суд. Потребители пользуются этим правом, подавая иски в случаях продажи по схеме торговых пирамид. В схеме торговых пирамид участникам предлагают привлечь других продавцов и получать комиссионные от их продаж. Если эти "новобранцы" в свою очередь привлекают других продавцов, возникает пирамида. При наличии таких систем привлечение сотен и сотен новых участников пирамиды становится самоцелью для получения комиссионных. Через некоторое время количество продавцов в районе начинает превышать количество потенциальных покупателей.

В целом же потребители должны полагаться на саморегулирование, применяемое компаниями. К счастью, компании стали яснее сознавать необходимость придерживаться высоких стандартов торговли. Усложнение многих видов продукции, увеличение объема доступной торговым работникам информации и тенденция к формирова-

ЭТИЧЕСКИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА

Агрессивная продажа: как "Oracle" подвел ее собственный успех

Lavrence Ellison любил эффектные театральные жесты. Однажды, например, он провел пресс-конференцию на борту "Concord", превознося достоинства программного обеспечения своей компании. Будучи президентом компании "Oracle Systems", он хотел, чтобы его торговые представители были столь же активны, как он сам. Впоследствии он сожалел, что его желание сбылось.



"Oracle" добилась заметного успеха на отличающемся исключительно острой конкуренцией рынке программного обеспечения баз данных благодаря сочетанию новаторства и сверхагрессивной философии продаж, исповедуемой Ellison. Приспосабливая свои новейшие программы ко всем маркам и размерам компьютеров, отдел НИОКР компании "Oracle" постоянно на один шаг опережал конкурентов. Результаты работы ее торгового персонала были еще более феноменальными: на протяжении 10 лет отмечался ежегодный прирост в 100%. Объем продаж в 1989 г., составивший 280 млн. долл., дал основание прогнозировать, что к середине 90-х гг. он будет равен 5 млрд. долл. Однако реальность не соответствовала цифрам – в 1991 г., при обороте 1 млрд. долл. компания потерпела убытки в 12 млн. долл.

Что же произошло? Пытаясь быстрее реализовать мечту Ellison, менеджеры выдвигали перед торговыми представителями нереалистичные задачи. "Не имело значения, как вы оценивали перспективы, разрабатывая свой прогноз на следующий год, – сказал один из бывших работников. – Вы получали квоту от менеджера и знали, что она будет вдвое превышать прошлогодние показатели". Поскольку продавцы получали комиссионные после заключения сделки, а не после фактической оплаты товара покупателем, они предлагали программы, которые могли быть готовы лишь через несколько месяцев.

Продавцы настолько стремились быстрее оформить сделку, что, не советуясь с

нию торговых команд – все это благоприятствовало использованию подхода на основе решения проблем и повышению стандартов личной продажи. Торговый персонал относится к своей работе, как правило, с полной ответственностью. Примером признания профессионализма в торговле является присуждение дипломов Американским колледжем страховщиков на основе строгой учебной программы, в которой подчеркивается ответственный подход к делу.

РЕЗЮМЕ

1. **В чем различие между личной продажей на основе консультаций, получением заказов и приемом заказов?**
   Продавцы-консультанты выясняют потребности своих покупателей и принимают специальные решения с учетом этих потребностей. Чаще всего они объединяются в

ЭТИЧЕСКИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА

персоналом НИОКР, подписывали письма с обещанием выполнить определенные спецификации. Кроме того, некоторые пытались получить оплату до прибытия программ. Ситуация ухудшилась, когда "Oracle" перекроила карту торговых районов, и никто из продавцов не знал точно, в каком из них он будет работать.

Затем компания начала ощущать негативные последствия от необдуманных обещаний. В связи с растущими убытками была наспех разработана программа для финансовых баз данных, изобиловавшая ошибками. Пользователи пытались обратиться с жалобами к торговым представителям, однако не могли их разыскать. Как сказал один из пользователей, когда они пытались рассказать о своих проблемах, их "просто отфутболивали". Учитывая, что методы управления миллиардной компанией остались такими же, как во времена, когда оборот был впятеро меньше, убытки были неизбежны. В 1990 г. компания получила только 486 млн. долл. при объеме сделок в 971 млрд. долл.

Чтобы избежать банкротства, Ellison начал требовать от торговых работников достоверности информации о программных продуктах "Oracle". В настоящее время Ellison делает все возможное, чтобы восстановить контроль, необходимый для возвращения компанией своей позиции уважаемого лидера в отрасли. По отзывам пользователей, программы "Oracle" содержат меньше ошибок, а сервис намного улучшился. Анализируя прошлое, Ellison сознает, что первопричиной трудностей стали нереалистичные задачи, которые были поставлены перед торговым персоналом. Учитывая высокое качество продукции компании, ему не следовало толкать продавцов на крайности. "Самонадеянность была ненужной", – говорит он. Сумеет ли компания "Oracle" восстановить свою репутацию уважаемого лидера в сфере программного обеспечения, покажет время.

Вопрос: Что мог сделать Ellison для того, чтобы торговые работники "Oracle" не представляли в ложном свете продукцию и возможности компании?

Источники: "The Arrogance Was Unnecessary", *Forbes*, September 2, 1991; and "The Selling Frenzy That Nearly Undid Oracle", *Business Week*, December 3, 1990.

команды, продавая сложные системы. Они должны обладать техническими познаниями и хорошо знать деятельность покупателя. Получатели заказов демонстрируют достоинства продукции компании и побуждают покупателя приобрести ее. Эта продукция обычно является частью стандартного товарного ассортимента и не отличается большой сложностью. Приемщик заказов действует в рамках заранее определенных потребностей, чаще всего пополняя запасы покупателя при их снижении. Активное взаимодействие с покупателем при этом не требуется.

2. **Какие важные тенденции наблюдаются в личной продаже в 90-е гг.?**
Одна из наиболее значительных тенденций – формирование маркетинговых бригад, призванных предлагать взаимосвязанные решения для более крупных покупателей. Кроме того, технология обеспечила торговым работникам более широкий доступ к информации. С помощью персональных компьютеров они могут получить информацию почти немедленно. Наконец, все более широкое распространение получают системы телемаркетинга для работы с запросами покупателей и продажи по

телефону более мелким покупателям. Телемаркетинг позволяет снизить высокие затраты на личные контакты, ограничивая число клиентов более крупными покупателями.

3. **В чем сущность процесса продажи?**
Процесс продажи предполагает ряд этапов в логической последовательности с целью побудить покупателя приобрести товар фирмы. Вначале торговый работник выявляет потенциального покупателя. Затем определяет потребности покупателя с помощью двустороннего обмена информацией. На этой основе он выбирает соответствующий метод информирования покупателя, чтобы убедить его в том, что товары и услуги компании способны удовлетворить его потребности. Выбрав торговый метод, торговый работник реализует его. В заключение он оценивает эффективность торгового метода и целесообразность последующих посещений клиента.

4. **Каковы основные этапы планирования торговой деятельности?**
Планирование торговой деятельности входит в обязанности менеджера отделения, занимающегося продажами. Планирование предполагает определение целей в области продаж, составление торговой сметы для отделения в целом и организацию работы торгового аппарата с учетом следующих факторов: 1) вид сочетания торговых команд по обслуживанию крупных клиентов, индивидуальных торговых представителей и телемаркетинга, 2) целесообразность привлечения сторонних торговых организаций, например промышленных агентов или дистрибьюторов, 3) вид организационной структуры – по видам продукции, территориям или покупателям.

5. **Как осуществляют и оценивают торговую деятельность?**
Осуществление торговой деятельности предполагает наем, обучение и стимулирование торговых работников. Это входит в обязанности регионального менеджера по продажам. Критерии набора персонала и программы обучения различны для приемщиков заказов, получателей заказов и продавцов-консультантов, решающих проблемы покупателей. Стимулирование часто основано на сочетании твердых окладов и комиссионных в зависимости от продаж. Менеджер отделения оценивает результаты деятельности отделения в целом, а региональный менеджер – результаты деятельности отдельных торговых работников с учетом поставленных перед ними целей.

Ключевые термины

Продавцы-консультанты
Получатели заказов
Приемщики заказов
Маркетинговые бригады по обслуживанию крупных клиентов
Входящий телемаркетинг
Исходящий телемаркетинг
Поиск новых покупателей
Оценка потенциальных покупателей
Шаблонный подход к продажам
Рецептурный подход к продажам
Подход на основе решения проблем
Квота продаж
Комплекс торговых служб

Вопросы

1. Каким образом компания "Xerox" повышала эффективность работы торгового персонала в середине 80-х гг.? Какие факторы побудили компанию осуществить эти перемены?
2. Почему личная продажа – это наиболее важный элемент в комплексе продвижения в маркетинге продукции производственного назначения?
3. В чем различия торговых методов продавцов-консультантов, получателей заказов и приемщиков заказов? Какие виды товаров скорее всего будут продавать перечисленные категории торговых работников?
4. Каковы причины растущего использования маркетинговых бригад по обслуживанию крупных клиентов и телемаркетинга в 80-е гг.? Фирмы каких типов чаще всего формируют маркетинговые бригады? Почему?
5. Рассмотрите следующие ситуации:
   - Продавец производимых по заказу гидравлических подъемников использует спецификации, представленные техническим отделом покупателя, в качестве основы для предложения требуемой продукции. Торговый представитель в разговоре с заказчиком концентрирует внимание главным образом на цене, сроках поставки и монтаже.
   - Отдел сбыта фирмы – ведущего производителя закусок использует разъездных продавцов для получения заказов от сетей супермаркетов. При этом предоставляемые сервис и информация ограничены, ибо магазины знают, что им требуется.
   - Торговый персонал крупной телекоммуникационной компании информирует о новых возможностях фирмы в области обработки информации и офисных систем.
   - Продавец систем контроля за загрязнением окружающей среды совместно с покупателем уточняет потребности покупателя. И продавец, и покупатель – опытные инженеры, которые совместно с конструкторами разрабатывают, устанавливают и обслуживают систему.

   а. Какой подход отражает каждая из приведенных ситуаций – продажу на основе консультаций, получение заказов или прием заказов? Почему?

   б. Отражает ли какая-либо ситуация использование маркетинговых команд?
6. Когда продажи сельскохозяйственных машин "Massey-Ferguson" в начале 80-х гг. стали снижаться, компания значительно сократила торговый персонал, а для контактов с большей частью покупателей стала прибегать к телемаркетингу.

   а. Правильным ли было решение об использовании телемаркетинга?

   б. Как, по-вашему мнению, реагировали покупатели, когда личные контакты были заменены разговорами по телефону?
7. По мнению менеджера по продажам фирмы – производителя гидравлических подъемников, поиск новых покупателей за последнее десятилетие приобрел более важное значение. Компания является лидером в своей отрасли, но менеджер обеспокоен тем, что пришедшие в отрасль компании будут иметь более изобретательный и технически грамотный торговый персонал, способный лучше выявлять новых покупателей.

   а. Насколько обоснованы опасения этого менеджера?

   б. Почему поиск новых покупателей приобрел в последнее десятилетие более важное значение?
8. В чем заключаются обязанности менеджера отделения, занимающегося продажами, в области торговой деятельности? Каковы обязанности регионального менеджера по продажам?
9. Каковы преимущества и в чем риск использования сторонних торговых посредников типа промышленных агентов и дистрибьюторов? Почему компания "Apple Computer" отказалась от услуг промышленных агентов и сформировала собственный торговый аппарат для продаж персональных компьютеров?
10. В каких случаях компания скорее всего организует торговую деятельность по территориям? Товарам? Категориям покупателей? Почему в последние годы больше компаний организует торговую деятельность по категориям покупателей?
11. Чем различаются критерии найма и программы обучения приемщиков заказов, получателей заказов и продавцов-консультантов?
12. Почему сочетание твердых окладов и комиссионных стало наиболее распространенным методом вознаграждения торговых работников?

Практикум. Вы руководитель, принимающий решения

1. Продавец готовых лекарств фармацевтической компании говорит:

   "Шаблонный (стандартный) метод у меня, как правило, не срабатывает. Наибольшие трудности при продаже возникают при попытке преодолеть недоверие покупателя ко всему новому и незнакомому. Например, трудно продать новое высокоэффективное обезболивающее средство, если владелец аптеки привык к "Bayer", "Bufferin" и "Tylenol". Творческий подход при продаже означает, что вы либо адаптируетесь к образу мыслей покупателя, либо пытаетесь переубедить его".

   а. Согласны ли вы с этим утверждением? Приведите обоснование своего ответа.

   б. Какие можно сделать выводы из утверждения применительно к подходу на основе получения заказов в отличие от подхода на основе консультаций?

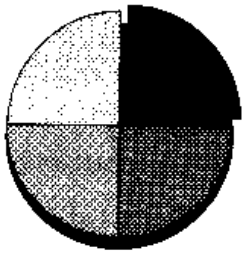
2. Торговый представитель небольшой компьютерной компании следующим образом комментирует возрастающее использование торговых команд для продаж товаров крупным клиентам:

   "Честно говоря, я с недоверием отношусь к продаже бригадным методом. Я понимаю, что при этом используют знания нескольких работников в разных областях. Однако в процессе продажи становятся более вероятными противоречия между членами команды и недоразумения с покупателем. Я наблюдал ситуации, когда один член команды говорит одно, а другой – нечто совсем иное. По-моему, наилучший торговый метод – это единоличная продажа, когда вы сами можете непосредственно влиять на покупателя и удовлетворять его запросы, не нуждаясь в привлечении других людей".

   а. Согласны ли вы с приведенной критикой торговых команд? Аргументируйте свой ответ.

   б. Столкнулись ли вы с трудностями при коллективной работе над школьными проектами? Если трудности возникали, то применимы ли замечания продавца к вашему случаю?

   в. В чем преимущества и недостатки продажи на бригадной основе?



Глава

20

Факторы и стратегии ценообразования

ВАША ЗАДАЧА В ГЛАВЕ 20

Изучить:

- *причины усиления значения цен как элемента комплекса маркетинга;*
- *способы определения компанией цен на свои товары;*
- *влияние на определение цены спроса и других внешних факторов;*
- *виды ценовых стратегий, которые используются компаниями применительно к существующим и новым товарам;*
- *стратегии ценообразования, считающиеся неэтичными, и способы их регулирования.*

"Apple Computer": восстановление доли на рынке с помощью стратегии низких цен

Для John Sculley, президента компании "Apple Computer", 80-е гг. были удачными. Настолько удачными, что едва не привели к гибели компании.

В 1984 г. "Apple" поразила конструкторов и издателей новыми компьютерами "Macintosh". Благодаря своим графическим возможностям и удобству в обращении они отличались от всего, что выпускалось ранее; необычной была и цена: товар, который должен был стоить 1000 долл., фактически обходился в 2500 долл. из-за наценок и чрезмерных маркетинговых расходов. К счастью для Sculley, поскольку никто не мог скопировать технологию компании, покупателям больше некуда было обратиться[1]. В течение года "Mac" приобрел международную известность, а менеджеры "Apple" пригрозили "снести IBM"[2].

Но в своем оптимизме Sculley и его коллеги не обратили внимания на принципиальный изъян своего стратегического плана. Сохраняя свою технологию в секрете, они не могли воспользоваться экономией, связанной с крупными масштабами производства, которую получали их соперники, сотрудничая в рамках "открытых систем", позволяющих многим производителям распределять между собой издержки НИОКР. В результате "Apple" вынуждена была повышать цены, чтобы покрыть расходы на НИОКР[3]. К 1989 г. компьютеры "Apple" стоили на 36% дороже сопоставимых моделей IBM и "Compaq"[4].

Именно тогда в офисах компании началась весьма оживленная дискуссия. Конкуренты все еще не сумели преодолеть технологическое превосходство "Mac" (операционная система OS/2, разработанная в 1987 г. "Microsoft" с целью предоставить производителям IBM такие же графические возможности, что и пользователям "Mac", не получила признания)[5]. Учитывая конкурентные преимущества "Apple", некоторые должностные лица компании решили, что пришло время снизить цены и добиваться увеличения доли на рынке. Высокая цена лишь привлекла бы в отрасль конкурентов. Sculley, однако, не хотел никого слушать. Он по-прежнему требовал повышения цен, иногда даже на 29%[6].

Но он не хотел понять, что стратегия "Apple", ориентированная на дорогой сегмент рынка, перестает приносить результаты. Прежние корпоративные клиенты уже не склонны были платить 10 000 долл. за рабочую станцию, а покупатели персональных компьютеров впервые не хотели их приобретать за 3000 долл.[7] И хотя заграничные продажи спасали компанию "Apple" от убытков, в 1990 г. ее доля на рынке США упала до 9%, в то время как тремя годами раньше она составляла 15%. Sculley был вынужден признать, что продажи "топчутся на месте"[8].

Ситуация осложнилась тем, что фирмы – разработчики программного обеспечения (а это "кровеносная система" производителя компьютеров) перестали выдавать программы для "Mac", а компания "Microsoft" после неудачи с OS/2 выпустила программу "Windows", которая пользовалась широким спросом. Многие аналитики стали опасаться, что "Apple" близка к катастрофе[9].

Тогда появился Mark Spindler, бойкий на язык выходец из Германии, которого Sculley назначил руководителем производства. Понимая, что у него нет времени для разработки нового поколения "Mac", Spindler прибегнул к самому очевидному решению проблемы: в 1991 г. он сориентировал "Apple" на более дешевый сегмент рынка компьютеров, выпустив "Mac Classic" – упрощенную модификацию обычного "Mac", сохранившую его графические возможности. Одновременно он снизил цены на более дорогие модели.

Spindler отказался от ценообразования, основанного на издержках, вернувшись к методу установления цен с учетом спроса. Вместо установления цен на основе расходов на НИОКР и других элементов затрат с добавлением нормы прибыли "Apple" теперь готова была ставить вопрос так: "Какова ценность нашей продукции в глазах потребителей, сколько они готовы платить и можно ли получить прибыль при этом уровне цен?"

Результаты такого подхода к ценообразованию оказались лучше, чем можно было предположить. В 1991 г. было отгружено 200 000 "Mac" – на 85% больше, чем за год до этого[10], а в 1992 г. ожидалась продажа еще 700 000 штук[11]. Для экономной компании это могло бы означать огромную прибыль. Но "Apple" была не экономной, а расточительной компанией. В итоге низкая норма прибыли, обусловленная более низкими ценами, уже не позволяла "Apple" находиться на прежнем уровне – последовал болезненный период экономии. Работники подверглись увольнению, компания – реорганизации, а Sculley начал пропагандировать идею низких цен. "Мы намерены наверстать упущенное", – заявил он одному из интервьюеров[12].

Возможно, это ему удастся. Но при низкой норме прибыли Sculley уже не может позволить себе проводить прежнюю собственную политику относительно НИОКР. Вот почему он согласился разрабатывать продукцию вместе со своей некогда главной соперницей IBM. Это можно расценивать как признание того, что попытка Sculley действовать самостоятельно, продавая только дорогие изделия, не увенчалась успехом.

ВАЖНОСТЬ ЦЕНЫ

От цены товара может зависеть его успех или неудача. Цена должна соответствовать качеству товара, которое определяют потребители. Если она завышена, потребители решат, что они не получат достаточный эквивалент за уплаченные деньги. Если цена слишком низкая, потребители поставят под сомнение качество товара, поскольку они понимают, что в большинстве случаев более низкая цена означает более низкое качество. Важным фактором возрождения "Apple" явилось то, что умеренная цена "Mac Classic" привлекла покупателей, уверенных в качестве продукции "Apple", которую они ранее не могли купить. Эти потребители понимали, что новая модель стоит их денег.

Цена как фактор прибыли

В конечном счете роль цены следует оценивать с учетом влияния на прибыльность марки товара. Прибыль равна совокупной выручке за вычетом совокупных затрат, а выручка – это цена, умноженная на количество товара. Следовательно, цена непосредственно определяет прибыль.

Таковы основные факты, известные всем маркетинговым менеджерам. Поэтому удивительно, что до последнего времени ценообразование не считалось особенно важной сферой принятия решений при разработке стратегии маркетинга. До середины 70-х гг. ценообразование сводилось главным образом к калькуляции затрат и добавлению к ним расчетной нормы прибыли. При таком затратном методе ценообразования спрос потребителей учитывался во вторую очередь. Если потребители не покупали товар по установленной цене, компания снижала ее, чтобы выяснить, готовы ли потребители покупать товар по новой цене.

В начале 80-х гг. вместо этого метода стала использоваться стратегия, в большей степени ориентированная на спрос, при которой компании устанавливают цены для достижения определенных целей, скажем, максимизации краткосрочной прибыли. Использование такой стратегии предполагает знание того, сколько потребителей купят товар при различных уровнях цены. Как упоминалось, "Apple" первоначально установила цену компьютера "Mac" с учетом затрат и, лишь убедившись, что цены завышены, начала рассматривать, сколько потребители склонны платить.

Растущее значение цены в 80-е и 90-е гг.

Начиная с середины 70-х гг. маркетинговые менеджеры стали рассматривать цены как важнейший элемент комплекса маркетинга[13]. *Значение цены еще более возросло в 90-е гг.* На это имеется по меньшей мере четыре причины. Во-первых, в результате *глубоких экономических спадов* в начале 80-х и 90-х гг. покупательная способность потребителей сократилась, поэтому они стали более чувствительными к ценам. Они стали покупать безмарочные товары или частные марки, и цена стала важнейшим оружием производителей, добивающихся преимуществ перед конкурентами. Например, неудачная попытка выйти из экономического спада в 1991 г. побудила *P & G* объявить о *"низких ценах каждый день". Вместо того чтобы предлагать покупателям купоны или скидки с цены, компания отреагировала на* снижение покупательной способности населения, установив более низкие цены на постоянной основе.

Вторая причина усиления стратегического значения цены – *иностранная конкуренция*. Ручеек более дешевых иностранных товаров, появившихся в США в 70-е гг., в конце 80-х гг. превратился в поток, который принуждал снижать цены во многих отраслях, в том числе в автомобильной, электронной и сталелитейной. Одной из причин, вынудивших "Apple" отказаться от стратегии высоких цен, была огромная притягательность дешевых "клонов" персональных компьютеров IBM иностранного производства. Предлагая высококачественные автомобили по более низким ценам, японские автомобилестроители предоставили американским потребителям возможность сделать более ценное приобретение за их деньги. Автомобилестроительная промышленность США отреагировала на это, установив различные скидки и компенсации. В 90-е гг. такие компании, как "General Motors", всячески стремились отказаться от этой практики, однако скидки стали неотъемлемым элементом стратегии ценообразования в сложившихся условиях конкуренции[14]. Другие фирмы уступили дешевые сегменты рынка иностранным конкурентам, создав себе ниши в более дорогих сегментах. Как отмечено в главе 7, "Zenith" – единственная оставшаяся в США компания, выпускающая телевизоры, – сосредоточила свои усилия на производстве дорогих аппаратов стоимостью в рознице более 1000 долл., имеющих большой экран и встроенные секции[15].

Третий фактор усиления значимости цены – *фрагментация многих рынков на сегменты*, требующие различных уровней цен. Компании, которые предлагают одну марку на массовом рынке, проигрывают по сравнению с фирмами, предлагающими дорогие и дешевые товары различным сегментам. Ведущая табачная компания "Philip Morris" приступила к сегментации рынка по ценовому признаку, выпустив дешевые марочные товары, призванные конкурировать с "безмарочными " сигаретами. Компании, которые раньше работали на массовом рынке, способны выжить, выделив целевые рынки для дорогих и дешевых марок. "Liggett & Myers", которая в свое время была ведущей табачной компанией, ввиду устойчивого сокращения своей доли на рынке стала специализироваться на "безмарочных" сигаретах и дешевых марках. В розничной торговле процветают шикарные магазины типа "Neiman Marcus" и магазины с умеренными ценами вроде "Wal-Mart", тогда как универмаги, торгующие по средним ценам, например "Macy", медленно угасают[16].

Наконец, роль цены возросла в связи с *дерегулированием*. До 1975 г. цены регулировались в таких важных отраслях, как авиалинии, грузовые перевозки автотранспортом, железнодорожные перевозки, финансовые услуги и телекоммуникации. Дерегулирование в названных отраслях привело к острой ценовой конкуренции. Например, авиакомпании стали снижать цены, как только конгресс лишил Управление гражданской авиации права их регулировать. В течение первых пяти лет после дерегулирования авиатарифы сократились на 50%[17]. К 1991 г. в связи с ценовыми войнами прекратили существование такие известные, но малоприбыльные компании, занимающиеся авиаперевозками, как "Pan Am" и "Eastern".

ПРОЦЕСС УСТАНОВЛЕНИЯ ЦЕНЫ

На рис. 20.1 представлена модель процесса установления цены. В этой главе рассмотрены первые три этапа, остальные проанализированы в главе 21.

Первый этап процесса – формулирование целей ценообразования. Так, цель компании "McDonald's" при установлении цены состояла в том, чтобы предлагать про-

дукцию удовлетворительного качества при самых низких ценах, однако во второй половине 80-х гг. она отказалась от такой стратегии, начав повышать цены, чтобы компенсировать сокращение посещаемости ресторанов в США. После того как стало очевидно, что ее репутация как компании, предлагающей приемлемые цены, находится под угрозой, "McDonald's" приступила к всестороннему пересмотру своей стратегии ценообразования[18].

Следующий этап на рис. 20.1 – анализ таких факторов ценообразования, как затраты, потребительский спрос и цены конкурентов. Подобный анализ позволил руководству "McDonald's" сделать вывод, что близорукая политика компании в области ценообразования позволила конкурентам увеличить свои доли на рынке. В дешевом сегменте "Taco Bell" привлекала потребителей, предлагая лепешку "taco" за 39 центов. На более дорогом сегменте рынка компании типа даласской "Chili" отвоевывали долю рынка, предлагая обеды, включающие обслуживание и более обширное меню, лишь при незначительно более высоких ценах. "McDonald's" требовалось решить, на каком ценовом сегменте следует вступать в конкуренцию.

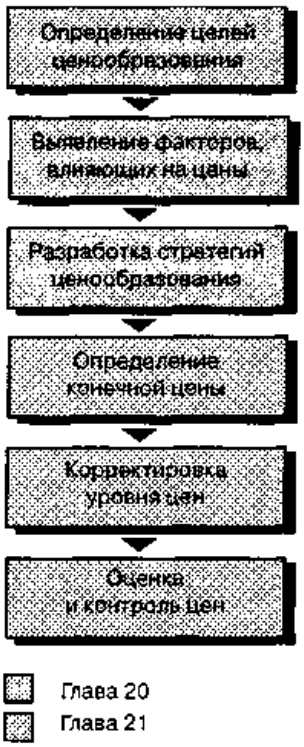


Рис. 20.1. *Модель установления цены*

Третий этап – выработка стратегии ценообразования, направленной на достижение целей ценовой политики. Если в середине 80-х гг. "McDonald's" стала придерживаться агрессивной политики опережающего инфляцию роста цен компании, то впоследствии для противостояния конкурентам руководство компании решило вернуться к первоначальной стратегии. В итоге компания вновь начала проводить политику умеренных цен, чтобы укрепить свои позиции на дешевом сегменте рынка.

Определив стратегию ценообразования, компания должна установить уровень цен, обеспечивающих продажу товара. "McDonald's" снизила большинство цен стандартных блюд на 20% и стала продавать чизбургеры по 69 центов. Такую же стратегию низких цен компания распространила на новые блюда из кукурузы и салаты, взимая на 20% меньше, чем они стоили бы раньше.

Корректировки цен – это чаще всего часть ценовой стратегии компании. Для производителей это означает предложение розничным и оптовым торговцам скидок в обмен на определенные услуги или своевременную оплату товара. Так, "McDonald's" часто предоставляет посетителям скидки с цены, стремясь увеличить посещаемость ресторанов. Одним из видов скидок были купоны на определенный ассортимент блюд.

Заключительный этап на рис. 20.1 – контроль цен и оценка реакции потребителей. Чтобы оценить реакцию потребителей на цену, компания может определить, как изменения цен отразились на продажах. По этому поводу "McDonald's" не испытывает беспокойства – после снижения цен в 1991 г. продажи бургеров подскочили на 30%. Надо учитывать также реакцию розничных и оптовых торговцев. Хотя франшизные предприятия "McDonald's" были довольны увеличением посещаемости, их беспокоило, что более низкие цены могут отрицательно повлиять на прибыль. В конечном счете большинство из них удовлетворилось тем, что более низкая норма прибыли на каждое проданное блюдо компенсировалась дополнительным оборотом в результате снижения цен.

Чтобы добиться достижения целей в области продаж, следует не только установить,

но и контролировать цены. Например, "McDonald's" должна была обеспечить проведение своей ценовой стратегии всеми франшизными ресторанами, а также установить более низкие цены для всех посетителей. Рассмотрим первые три этапа определения цены, приведенные на рис. 20.1: формулирование целей ценообразования, выявление факторов ценообразования и разработка ценовых стратегий.

ЦЕЛИ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

Менеджер определяет уровень цен на основе целей ценообразования. Цели ценообразования могут обусловливаться затратами, действиями конкурентов, продажами или потребительским спросом. В большинстве случаев цели ценообразования ориентированы *на затраты*. Чаще всего целью является *нормативная рентабельность инвестиций*. Например, фирма может определить цель как 15% прибыли на инвестиции в товар и установить такую цену, которая обеспечивает достижение этой цели. Первоначальной целью ведущей фармацевтической компании "Eli Lilly", предложившей рынку сельскохозяйственный гербицид "Treflan", было получение прибыли, достаточной для возмещения инвестиционных вложений в течение разумного периода[19]. Указанная цель диктовала высокую цену, и эта стратегия стала возможной благодаря патентной защите "Treflan".

Конкурентные цели ценообразования могут, например, состоять в том, чтобы предупредить приход на рынок других фирм. Когда период патентной защиты "Treflan" был близок к завершению, "Lilly" поставила перед собой другую цель – помешать приходу конкурентов, – в связи с этим резко снизив цены.

Многие фирмы формулируют цели ценообразования исходя *из объема продаж*, т. е. устанавливают цены для обеспечения определенной суммы продаж. Такие цели обеспечивают непосредственный критерий измерения успеха фирмы в области увеличения выручки с помощью ценовых стратегий.

Четвертая группа целей – *ориентированных на спрос* – призвана учитывать реакцию потребителей. Наиболее часто ставится цель максимизации краткосрочной прибыли, однако определить покупательский спрос на марку для установления цены, максимизирующей прибыль, трудно, поскольку фирма должна оценить, сколько будет куплено товара при различных уровнях цен.

ФАКТОРЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

На решения в области ценообразования влияют два наиболее важных фактора – спрос и затраты. Потребительский *спрос* определяет, какое количество товара будет куплено при различных ценах, что определяет выручку. *Затратные факторы* используются для установления цен на основе нормативной рентабельности или необходимой наценки на затраты. В то время как потребительский спрос диктует предельный уровень цен, который повышать нельзя для обеспечения прибыльности, затраты определяют низший уровень цен. Помимо затрат и спроса на цену влияют и другие внешние факторы, например конкуренция и торговля.

Поскольку мы используем в дальнейшем различные понятия из области ценообразования, рекомендуем ознакомиться с Приложением 20А "Основные понятия спроса и выручки от продажи", приведенным в конце настоящей главы, прежде чем изучать последующий материал.

Факторы спроса

Прежде чем устанавливать цены, компании должны иметь некоторое представление о количестве товара, которое покупатели склонны приобрести при различных уровнях цен. Такую информацию получают в виде кривых *спроса* и *эластичности* цен, или чувствительности к цене.

Потребительская кривая спроса

Потребительская кривая спроса показывает количество товара, которое потребители купят при разных уровнях цен. Компании пытаются установить кривую спроса, выходя на рынок с новыми товарами или желая изменить цены существующих товаров.

Предположим, "General Motors" проверяет пять цен в диапазоне от 8000 до 11 000 долл. на свой новый небольшой автомобиль "Saturn", прежде чем выпустить его на рынок в 1991 г. С учетом этих расчетов GM оценила спрос в 30 000 единиц при цене 11 000 долл., 95 000 единиц – при цене 8000 долл. и различные количества при промежуточных ценах. На этой основе построена кривая спроса на "Saturn" (кривая D на рис. 20.2).

Любое изменение уровня потребительского спроса влечет за собой появление новой кривой спроса. Например, GM устанавливает цену на "Saturn" в 8000 долл. и приходит к выводу, что ее оценки спроса достаточно точны. В течение первого года продажи составляют 95 000 единиц по цене 8000 долл. на общую сумму 760 млн. долл. Но затем происходит неожиданное и благоприятное для GM событие: конгресс вводит жесткую импортную квоту на все японские автомобили, что снижает остроту конкуренции на рынке небольших автомобилей. В результате в течение второго года GM продает 110 000 автомобилей по цене 8000 долл. Новая кривая спроса обозначена D_1 на рис. 20.2. Кривая спроса сместилась вправо, а это означает увеличение спроса. Теперь суммарная выручка равна 880 млн., а не 760 млн. долл. GM неожиданно получила дополнительный оборот в 120 млн. долл. в результате решения, принятого конгрессом США.

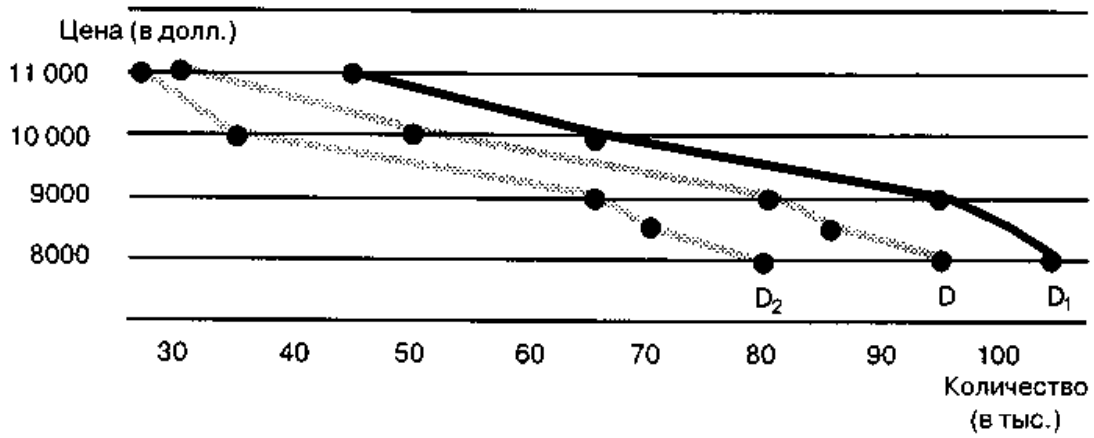


Рис. 20.2. *Гипотетическая кривая спроса на автомобиль "Saturn"*

Предположим, однако, что конгресс не принял решения о квотах и японские производители предлагают рынку США новый ассортимент автомобилей по еще более низкой цене, нежели в предшествующем году. В этом случае "General Motors" может продать только 80 000 автомобилей по цене 8000 долл. (кривая D_2), выручив за них 640 млн., т. е. на 120 млн. долл. меньше, чем ожидалось. Теперь кривая спроса на автомобиль "Saturn" сместилась влево. Следовательно, увеличение спроса отражается смещением кривой вправо, а уменьшение спроса – смещением влево.

Эластичность спроса по цене

Эластичность спроса по цене – это процентное изменение количества покупаемого товара в результате процентного изменения цены, представленное следующим показателем:

$$\text{эластичность спроса по цене} = \frac{\text{процентное изменение количества товара}}{\text{процентное изменение цены}}.$$

Ценовая эластичность – это показатель чувствительности покупателя к цене. Если процент изменения количества товара превышает процент изменения цены, потребители *чувствительны к цене* (т. е. *спрос эластичен*). Снижение цены повлечет увеличение количества товара в большей пропорции, а значит, увеличение выручки. Пример на рис. 20.2 показывает, что спрос на "Saturn" весьма эластичен. Так, кривая D свидетельствует, что 10-процентное снижение цены (с 10 000 долл.) дает 60-процентный прирост ожидаемого спроса – с 50 000 до 80 000 штук.

Если процентное изменение продаваемого количества товара меньше процентного изменения цены, потребители *нечувствительны к цене* (т. е. *спрос неэластичен*). Повышение цены повлечет за собой сравнительно меньшее сокращение количества товара, что означает увеличение суммарной выручки. Рассмотрим гипотетическую кривую спроса на автомобиль "Jaguar" на рис. 20.3. Повышение цены на 33% (с 45 000 до 60 000 долл.) ведет к сокращению продаж с 20 000 до 16 000 штук, или лишь на 20%. Повышение цены себя оправдало, ибо при цене 45 000 долл. суммарная выручка равна 900 млн. долл. (45 000 × 20 000), тогда как при цене 60 000 долл. суммарная выручка равна 960 млн. долл. (60 000 × 16 000 автомобилей).

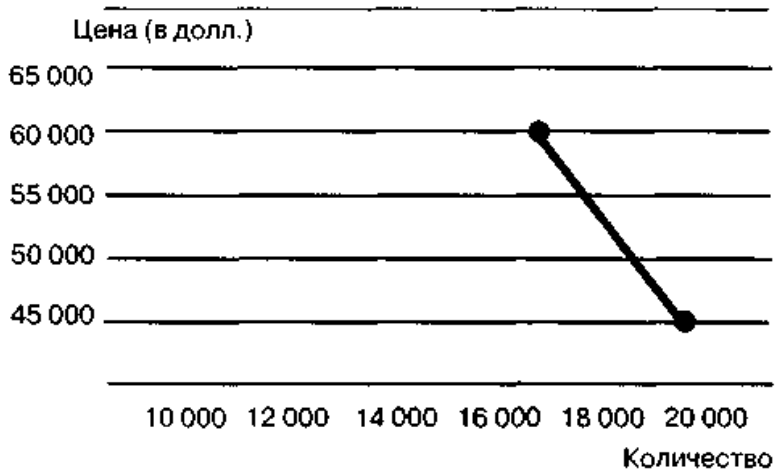


Рис. 20.3. *Пример неэластичного спроса: гипотетическая кривая спроса на автомобиль "Jaguar"*

Когда спрос эластичен, потребители переключаются с одной марки на другую в зависимости от цены. При неэластичном спросе они склонны сохранять приверженность марке. Спрос довольно эластичен на марки товаров, обычно закупаемых в супермаркетах и аптеках, и неэластичен в отношении престижных товаров типа деликатесных продуктов или роскошных автомобилей. Но спрос может быть неэластичным и на товары повседневного спроса. Потребитель, который привык к пиву "Michelob" или печенью "Pepperidge Farm", верен этим маркам и может продолжать покупать их даже при повышении цен на 10 или 20%.

Эластичность при повышении и понижении цен

Эластичность при повышении цены на товар может отличаться от эластичности при понижении цены на тот же товар. К примеру, при повышении цены потребление товара может сократиться, но это не означает, что при понижении цены потребление обязательно увеличится. Когда в 70-е гг. резко возросли цены на кофе, его потребление сократилось, ибо многие потребители начали покупать чай и другие напитки. Когда же цены на кофе стали снижаться, некоторые из этих потребителей по-прежнему предпочитали другие напитки, т. е. потребление кофе не возросло настолько, насколько ожидалось. Эти потребители проявили чувствительность к повышению цены, но оказались нечувствительными к ее снижению.

Идеальной для компании была бы ситуация, при которой потребление существенно не сокращается при повышении цен, а продажи растут при понижении цен. Компании пытаются обеспечить нечувствительность к повышению цены, подчеркивая престижность товаров в их рекламе. Компании пытаются обеспечить эластичность спроса при снижении цены, рекламируя низкие цены и прибегая к стимулированию продаж.

Эластичность спроса по рыночным сегментам

Учитывая, что сегменты рынка характеризуются различной эластичностью в зависимости от цены товаров, компании могут увеличить прибыль, предлагая товары разным сегментам по различным ценам: товар по более низкой цене – сегменту с высокой эластичностью и более дорогой товар – сегменту с неэластичным спросом.

Авиакомпании уже давно придерживаются тарифной политики, основанной на том факте, что совершающие деловые поездки менее чувствительны к цене, чем люди, отправляющиеся в отпуск. Первые готовы платить более высокие цены при условии предоставления им нужного места в нужное время. Отпускники акцентируют внимание на более низких ценах, а не сроках вылета, поэтому авиакомпании предлагают им в определенные периоды более низкие цены[20].

Взаимосвязь между затратами и выручкой

Определение кривой спроса на товар позволяет менеджеру рассчитать выручку при различных уровнях цены. Эта информация, в свою очередь, позволяет рассчитать прибыль как выручку за вычетом затрат. Затраты оценить проще, чем выручку, поскольку фирме известны издержки на оплату труда, материалов, маркетинг и управление, а выручку необходимо спрогнозировать. На этом этапе полезно рассмотреть основные концепции калькуляции себестоимости, изложенные в Приложении 20Б, прежде чем перейти к рассмотрению взаимосвязи между затратами и выручкой.

Определение прибыли

Как уже отмечалось, количество товара, которое потребители склонны купить при определенной цене, влияет на размер совокупной выручки. Если менеджеру известны также издержки производства, то можно рассчитать прибыль. Менеджеры стремятся установить цены на уровне, обеспечивающем максимизацию прибыли. Взаимосвязь "цена – количество" (кривая D на рис. 20.2) представлена в табл. 20.1 наряду с издержками производства и распределения. В последней колонке показана прибыль (совокупная выручка минус совокупные издержки).

Валовая прибыль принимает наибольшее значение при цене 8500 долл. Предположим, GM установила эту цену на новые автомобили, но полагает также, что при снижении цены (в результате конкуренции) до 8000 долл. или повышении цены до 9000 долл. прибыль существенно не уменьшится. Поэтому GM может варьировать цены в пределах 8000 – 9000 долл.

ТАБЛИЦА 20.1

Расчет прибыли при разных уровнях цен

Цена (P) (долл.)	Количество (Q) (шт.)	Совокупная выручка (P x Q) (млн. долл.)	Совокупные издержки (млн. долл.)	Прибыль (совокупная выручка минус совокупные издержки) (долл.)
11 000	30 000	330	410	–80
10 000	50 000	500	500	0
9000	80 000	720	600	120
8500	87 000	740	618	122
8000	95 000	760	646	114

Предельный анализ

При помощи предельного анализа пытаются установить цену, максимизирующую прибыль, с учетом увеличения выручки при продаже дополнительных единиц товара и издержек производства и маркетинга этих дополнительных единиц. Цена, максимизирующая прибыль, соответствует точке, в которой предельная выручка равна предельным издержкам. Этот принцип предельного анализа при ценообразовании означает, что пока дополнительная выручка от продажи последней произведенной единицы (предельная выручка) превышает издержки производства этой единицы (предельные издержки), компания должна производить эту дополнительную единицу. Если, к примеру, 87 000-й автомобиль "Saturn" приносит 2900 долл. выручки, а издержки его производства равны 2800 долл., то его целесообразно выпустить, ибо он обеспечивает 100 долл. прибыли. Но если последняя единица уже не приносит прибыль, производить дополнительные единицы невыгодно. А так как продажа дополнительной единицы зависит от покупательского спроса, предельный анализ отражает подход к ценообразованию, ориентированный на спрос.

Принцип ценообразования в этом случае гласит: если при эластичном спросе предельная выручка превышает предельные издержки, цены следует снижать до тех пор,

пока дополнительные покупаемые единицы приносят выручку, превышающую издержки их производства. Такой подход именуют *понижением цен вдоль кривой спроса*. Компания понижает цены (двигаясь вдоль кривой спроса), пока это обеспечивает получение прибыли. Если же при неэластичном спросе предельная выручка превышает предельные издержки, цены следует повышать до тех пор, пока дополнительные единицы обеспечивают выручку, превышающую издержки. Это известно как *повышение цен вдоль кривой спроса*. Компания повышает цены до тех пор, пока это приносит прибыль.

В примере с автомобилем "Saturn" спрос эластичен. В приложениях 20А и 20Б приведены следующие цифры предельной выручки и предельных издержек при цене 9000, 8500 и 8000 долл.:

Цена (долл.)	Количество (шт.)	Предельная выручка (MR) (долл.)	Предельные издержки (MC) (долл.)	Предельная прибыль (MR – MC) (долл.)
9000	80 000	7330	3300	4030
8500	87 000	2860	2570	290
8000	95 000	2500	3500	–1000

В приведенной таблице **предельная прибыль** характеризует вклад последней произведенной единицы. Пока последняя единица обеспечивает предельный вклад в прибыль, цены следует снижать. При цене 9000 долл. каждая дополнительная единица приносит 4030 долл. прибыли, поэтому компании GM целесообразно продолжать снижать цену. При цене 8500 долл. предельная выручка почти такая же, как и предельные издержки. Но когда цена доходит до 8000 долл., предельные издержки превышают дополнительную выручку, и при увеличении выпуска автомобилей прибыль не возрастает. Следовательно, оптимальная цена несколько ниже 8500 долл., ибо при такой цене дополнительно выпущенный автомобиль все еще приносит небольшую прибыль (290 долл.).

При цене намного ниже 8500 долл. дополнительно произведенный автомобиль не обеспечивает прибыли. Это почти совпадает с результатом, полученным в табл. 20.1, когда мы определили, что прибыль максимальна при цене 8500 долл. (Иначе говоря, при цене в точке максимальной разности между суммарной выручкой и суммарными издержками.)

Этот принцип предельного анализа проиллюстрирован на рис. 20.4. Кривые предельной выручки и предельных издержек пересекаются в точке, соответствующей максимальной суммарной прибыли (т. е. точке максимальной разности между суммарной выручкой и суммарными издержками).

Проблема при использовании предельного анализа для установления цены, максимизирующей прибыль, заключается в том, что этот метод зависит от точности расчетной кривой спроса. Если потребители купят 75 000 автомобилей по цене 8500 долл., а не установленные 87 000, цена, максимизирующая прибыль, будет иной, чем 8500 долл.

Внешние факторы, влияющие на цену

Помимо потребительского спроса и затрат на ценовые решения менеджера влияет ряд внешних факторов: восприятие цен потребителями, реакция конкурентов, реакция торговли и экономические условия.

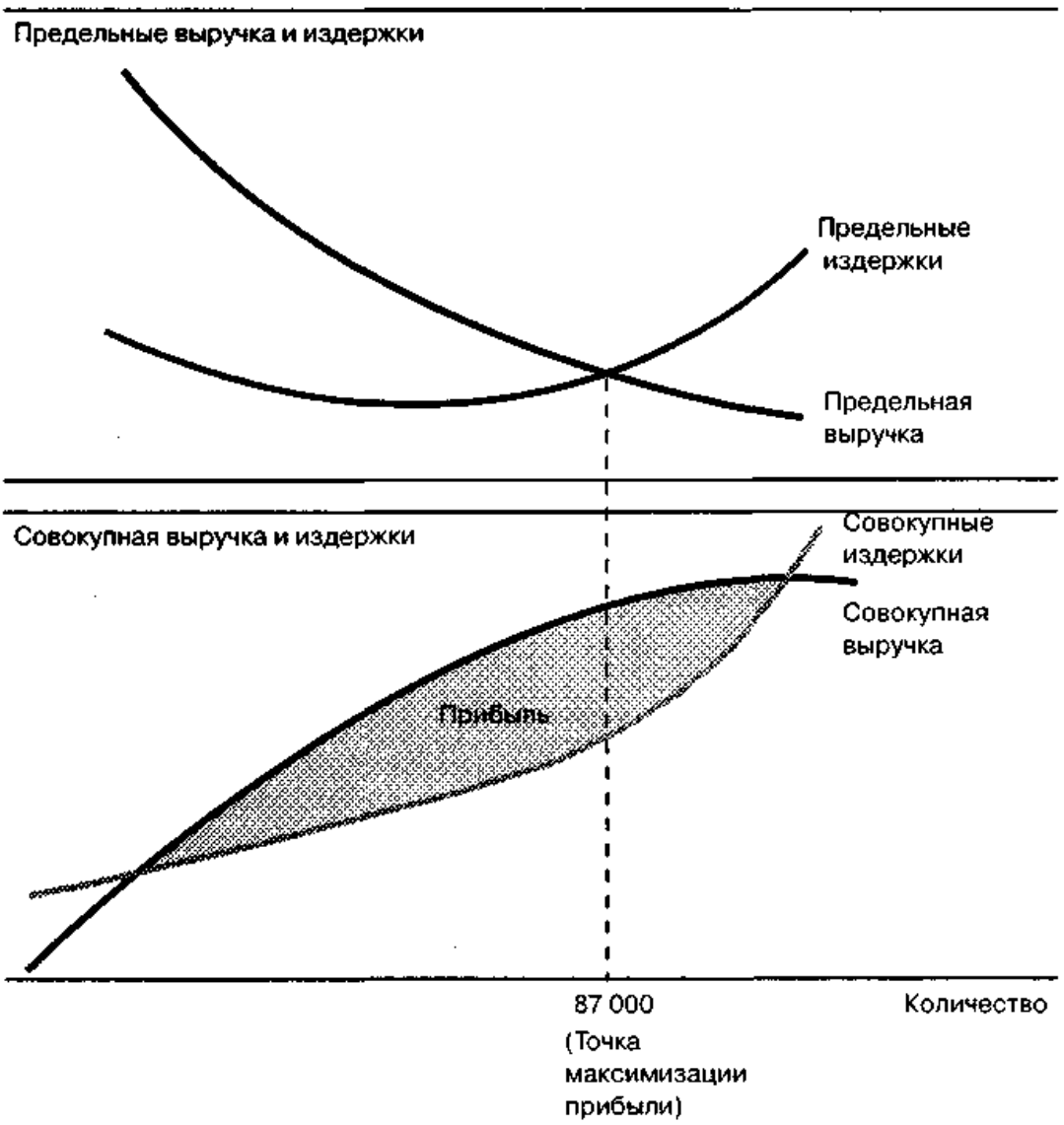


Рис. 20.4. *Определение точки максимизации прибыли для автомобиля "Saturn" (гипотетический пример)*

Восприятие цен потребителями

На основе прошлого опыта у потребителей формируются ожидания относительно уровня цен. С учетом этих ожиданий они считают цены слишком высокими или очень низкими. Они также часто рассматривают цену как показатель качества товара. Менеджеры обязаны учитывать как ожидания, так и представления потребителей о взаимосвязи между ценой и качеством.

У большинства потребителей складывается представление о **приемлемом диапазоне цен** для товарной категории, т. е. диапазоне цен, который они считают реалистичным. Они не купят марку по цене, превышающей такой диапазон, ибо, по их мнению, товар не стоит того. Этот факт весьма явственно ощутила компания "Mercedes-Benz" в 1991 г., когда стартовая цена новой модели была определена на чрезмерном уровне 90 000 долл. Даже преданным поклонникам "Mercedes" трудно было оправдать такую цену, и прода-

жи сократились на 24%. Компания отреагировала на это, выпустив "Sedan" средних размеров по цене 55 800 долл.[21]

С другой стороны, потребители не станут покупать товар по цене ниже приемлемого диапазона из-за опасения, что товар имеет низкое качество. Компания "Sears" осознала это после закончившейся катастрофически попытки продаж со скидкой. Руководство компании полагало, что сумеет привлечь покупателей, рекламируя ежедневные низкие цены, однако многие покупатели решили, что товары, продающиеся по таким ценам, не могут быть высокого качества. "Я думаю, что мы преувеличили этот фактор и нам следует вернуться к рекламе качества", – заявил президент компании в 1990 г.[22]

Как показывают приведенные примеры, различные сегменты рынка имеют разное представление о приемлемом диапазоне цен. Поэтому менеджер по товару должен выявить приемлемый диапазон цен для данного сегмента рынка и установить цену в его пределах.

У потребителей складывается представление о компании также в зависимости от цены предлагаемых ею товаров. "E & J Gallo Winery" доминирует по объему продаваемых вин, сбывая ежегодно не менее 67 млн. ящиков, но так как эта компания ассоциируется с недорогими винами, ей так и не удалось существенно продвинуться в ряд элитных вин "chardonnays" и "zinfandels". Отчасти это объясняется и тем, что компания упорно отказывается использовать другое наименование, кроме того, которое присвоено ее дешевым винам[23].

Ценообразование связано и с оценкой потребителями взаимосвязи между ценой и качеством. Так как многие потребители считают цену показателем качества, компании должны обеспечить соответствие цены качеству товара. Покупатели, считающие, что цена завышена и не соответствует качеству, в следующий раз не купят товар и могут посоветовать другим потребителям проигнорировать его. Чем выше цена, тем больше риск разочаровать потребителя несоответствием качества цене.

Влияние конкуренции

При установлении цен компания должна принимать во внимание реакцию конкурентов. Ее можно оценить, определив вероятность ответных действий конкурента на изменение цены компанией и влияния этих действий на продажи. "Apple", снизив цену на "Mac" до 999 долл., должна была оценить вероятность ответных действий IBM применительно к ее персональным компьютерам. Кроме того, предстояло прогнозировать воздействие на продажи "Apple" небольшого, умеренного и крупного снижения цен, которое могло быть предпринято IBM. Если велика вероятность более существенного снижения цен со стороны IBM, нежели снижение цен, произведенное "Apple", рост продаж "Apple" может отсутствовать. Такая перспектива могла бы лишить "Apple" стимула снижать цены на "Mac".

Некоторые компании используют изменение цен в качестве ответной меры на действия конкурентов. "Miller" и "Coors" – соответственно вторая и четвертая по величине пивоваренные компании, – решив отвоевать часть рынка у компаний, занимавших третье и пятое места – соответственно "Stroh Brewery" и "G. Heileman Brewing", – развязали ценовую войну. Но они не предвидели, что посягают на прибыли лидера отрасли – компании "Anheuser Busch", которая отреагировала еще большим снижением цен. Это привело в ужас руководство "Millen" и "Coors", ибо "Anheuser Busch" могла позволить снизить цены с меньшим ущербом для себя по сравнению с этими компаниями: ее прибыли составляли 14,31 долл. на каждый проданный барель, в то время как у "Miller –

4,67 долл., а у "Coors" – 4,27 долл. Как заметил один аналитик, "Miller" и "Coors" пошли охотиться на лося и оленя, но им пришлось иметь дело со слоном"[24].

Влияние торговли

Производители обязаны предвидеть реакцию розничных и оптовых торговцев на их стратегии ценообразования. Если производитель снижает цены, а многие дистрибьюторы отказываются покупать товар из-за более низкой нормы прибыли на него, такое снижение контрпродуктивно. Небольшие и новые в отрасли производители иногда не располагают рычагами воздействия на оптовых и розничных торговцев, чтобы убедить их взять товары. Единственной возможностью является обеспечение посредникам более высокой прибыли.

Еще один фактор стратегии ценообразования обусловлен стремлением производителя контролировать цены, по которым его товары продают в магазинах. Производитель расходует миллионы долларов на рекламу марки, пытаясь создать имидж высококачественного товара, однако скидки с розничной цены способны нанести урон этой стратегии. Руководство компании "Sony", обнаружив, что многие дилеры, чтобы избавиться от нежелательных запасов, продают ее продукцию по низким ценам магазинам, торгующим со скидками, обеспокоилось, ибо низкие цены негативно влияли на имидж компании. В результате "Sony" прекратила продажи этим дилерам[25].

Производитель вправе рекомендовать цены, но ему запрещается навязывать свою цену торговцу в связи с запретом вертикального фиксирования цен. Единственный законный способ контроля цен на уровне магазина – установление с ним франшизных отношений, при которых производитель может контролировать ценовые решения торговца. Чтобы контролировать розничные цены, "Sony" перешла от продажи независимым торговцам на франшизные отношения с ними. Возможен другой вариант – продавать товар непосредственно потребителям через собственные магазины, но это дорогостоящая альтернатива, так как компания должна взять на себя издержки обращения большой сети ранее независимых торговых предприятий.

Экономические факторы

Периоды инфляции, экономических спадов и нехватки товаров оказывают прямое влияние на цены. В условиях инфляции потребительские цены растут в соответствии с ростом расходов на сырье и рабочую силу. Дефицит товаров, как это было при нефтяном кризисе 70-х гг., также влечет за собой повышение цен в связи с ростом издержек. В периоды экономического спада компании вынуждены снижать цены, чтобы сохранить конкурентоспособность в условиях падения спроса на многие виды товаров.

Во время глубокого экономического спада начала 90-х гг. в связи с чувствительностью потребителей к ценам возросли продажи безмарочных товаров и дешевых марок, поэтому они составляют теперь $^1/_5$ товарооборота супермаркетов[26]. В дополнение к этому, чтобы внушить ужас производителям общенациональных марок, Sam Walton в конце 1991 г. объявил, что его магазины "Wal-Mart", крупнейшей сети розничных магазинов в США, вводят собственную частную марку под названием "Sam's American Choice"[27].

Производители упакованных товаров повседневного спроса, пытаясь остановить снижение количества покупателей их продукции, начали выпускать собственные экономичные марки. "Campbell Soup" выпустила замороженные продукты с этикетками "Budget Swanson" и "Great Starts Budget Breakfast", пытаясь заинтересовать пожилых граждан, придающих значение цене товаров. "Wilkinson Sword" вышла на рынок с эко-

номичным ассортиментом бритв, чтобы противостоять частным маркам[28], а "Revlon", обычно производившая дорогую косметику, выпустила ассортимент доступных товаров под названием "Express Bar"[29].

Помимо расширения ассортимента за счет выпуска более дешевых товаров производители снизили цены на обычные марки. Например, "Procter & Gamble" использовала стратегию низких цен применительно ко всем основным маркам.

СТРАТЕГИИ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

С учетом целей и факторов ценообразования компания разрабатывает общую стратегию цен для марки или группы товаров (этап 3 на рис. 20.1), которая определяет диапазон цен товара или услуги. Стратегии ценообразования можно разрабатывать для выпускаемых товаров, новых товаров или ассортиментных групп.

Стратегии ценообразования для существующих товаров

Стратегии ценообразования для существующих товаров должны учитывать два важных фактора: допустимый уровень цены и изменение цены по сравнению со сложившимся уровнем.

Уровень цены

Стратегии уровня цены могут позиционировать марку по цене – от самой низкой до самой высокой. Стратегии уровня цены должны определить позицию марки – экономичный, средний по цене или дорогой товар.

Тенденция последних лет заключается в отнесении товаров либо к экономичным, либо к дорогим маркам. Стратегии низких цен ориентированы на чувствительные к ценам сегменты потребителей. Ряд факторов, о которых говорилось в начале главы, побудил компании уделять больше внимания стратегиям низких цен. Растущая популярность частных марок, безмарочных товаров и магазинов, торгующих по сниженным ценам, отражает ценовую эластичность потребительского спроса. Стратегия низких цен обеспечила процветание мебельной фирмы "Ikea" в период, когда отрасль по производству домашней мебели с оборотом 30 млрд. долл. переживала застой. "Ikea" предлагает стильную, но недорогую мебель, не оказывая почти никаких сопутствующих услуг. Более того, нередки случаи, когда потребителям приходится часами выстаивать в нескольких очередях, чтобы получить купленный товар. Но, видимо, лишь немногие недовольны этим, если учесть, что гостиную можно обставить примерно за 1000 долл.[30]

Стратегия высоких цен ориентирована на сегмент рынка, не придающий большого значения цене. Многие производители используют такую стратегию по нескольким причинам, в частности малая прибыль от недорогих товаров или слишком острая конкуренция на рынке. Оба эти фактора побудили компанию "Panasonic" уйти с рынка дешевых цветных телевизоров, хотя на них приходилось 30% общих продаж компании, и работать в конце 80-х гг. только с дорогими моделями. Ее новые модели "Prism" – это телевизоры с экраном от 20 дюймов по цене 700 долл. до 51 дюйма стоимостью 4300 долл.[31] В результате "Panasonic" конкурирует теперь с "Zenith" на рынке дорогих телевизоров. Аналогичным образом, "Honda", ощутив силу конкурентных возможностей компании "Hyundai"

на рынке сверхэкономичных автомобилей, отказалась от своих позиций на этом рынке, переместившись в сегмент более дорогих марок, выпускаемых отделением "Acura"[32].

Расширению нищи дорогих товаров благоприятствует рост покупательной способности, обусловленный увеличением числа работающих женщин и одиноких людей. Цена таких новых марок, как сверхдорогое мороженое "Frusen Gladje", может вдвое превышать цену дорогого сорта мороженого, например "Breyers". По словам одного менеджера супермаркета, "все дело в качестве и марке – людей не беспокоит, сколько это стоит"[33].

Другая причина, в силу которой компании придерживаются стратегии высоких цен, обусловлена общей стратегией создания марке престижного имиджа. Более высокая цена соответствует имиджу качества, созданному рекламой. В серии рекламных объявлений, представленных в 1992 г. дизайнером ультрамодной одежды Donna Karan, фигурирует женщина, добивающаяся избрания на пост президента США, которая проводит предвыборную кампанию, работает в своем офисе и принимает присягу. Нигде не говорится о цене ее одежды. Более того, фамилия Donna Karan упоминается только один раз. Все это призвано подчеркнуть исключительность коллекции этого дизайнера и то, что ее изделия покупают влиятельные люди.

Особенность ценообразования для престижных товаров заключается в том, что чрезмерно низкая цена может сократить спрос, так как не вписывается в приемлемый для потребителя *диапазон цен. Такая ситуация* проиллюстрирована кривой спроса на рис. 20.5. Если, к примеру, цену автомобиля "Jaguar" установить в 30 000 долл. вместо нормального диапазона 45 000–75 000 долл., покупатели могут решить, что модель утратила престижную ценность, и подыскать другой автомобиль с соответствующим статусом, престижем и более высокой ценой. Компании, производящие престижные товары, стремятся установить цену выше точки, в которой спрос сокращается при снижении цены. (На рис. 20.5 этой точке соответствует цена в 40 000 долл.) Такие кривые характерны для престижных товаров типа одежды из коллекции дизайнеров, яхт и автомобилей-люкс.

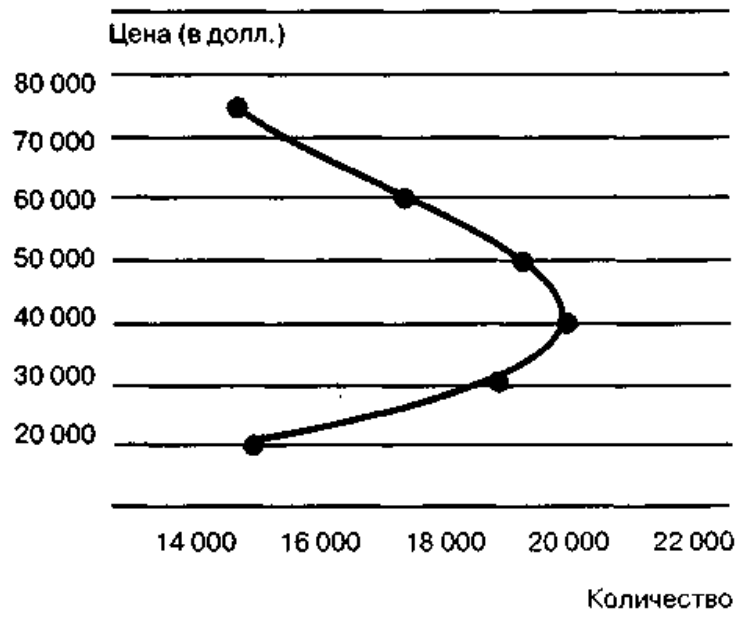


Рис. 20.5. *Кривая спроса на престижный товар*

Стабильность в отличие от изменений цен

Еще одно важное решение, которое необходимо принять при оценке текущего ассортимента, – менять ли установленные цены или сохранять их стабильными.

СТРАТЕГИИ СТАБИЛЬНЫХ ЦЕН. Некоторые отрасли стремятся поддерживать *стабильные цены* во избежание *ценовых войн*. Ценовые войны скорее всего случаются в отраслях со стандартизованными товарами типа бензина. Так как различия между марками здесь незначительны, снижение цены способно привлечь большее число покупателей и побудить другие компании последовать этому примеру. Некоторые компании могут отреагировать еще большим снижением цен, развязав тем самым ценовую войну. В результате более мелкие и слабые компании уходят из отрасли, а в ней остается несколько крупных производителей, контролирующих цены.

Исторически такая ситуация приводила к появлению **ценового лидера**, т. е. компании, неофициально устанавливающей цену, которой придерживаются все другие компании. Наличие ценового лидера позволяет избежать ценовых войн, так как фирмы одной отрасли исходят из принципа, согласно которому только лидер может менять цену. Компании "U. S. Steel" (теперь USX), "Alcoa", "Owens-Illinois" и "Dow Chemical" взяли на себя роль ценовых лидеров соответственно в сталелитейной, алюминиевой промышленности, производстве стеклянной тары и химической отрасли для обеспечения стабильности цен. Но в настоящее время во многих отраслях уже невозможно сохранять стабильность цен, так как иностранные конкуренты предлагают на рынке более низкие цены. Вследствие этого USX и "Owens-Illinois" перестали быть ценовыми лидерами в своих отраслях.

Попытки обеспечить стабильность цен предпринимаются не только в отраслях со стандартизованной продукцией. Некоторые фирмы–производители шоколада сохраняли цены стабильными, меняя размер шоколадных плиток. "M & M/ Mars" прибегала к скрытому снижению цен путем увеличения плитки шоколада без изменения цены. Целью компании было добиться преимущества над конкурентами, что компании удавалось в течение двух лет, прежде чем она повысила цены[34]. "McDonald's" же, напротив, уменьшила размер гамбургеров, чтобы избежать повышения цен в условиях роста издержек.

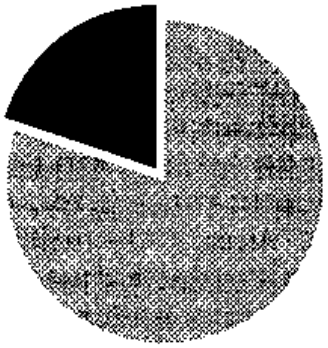
СТРАТЕГИИ ИЗМЕНЕНИЯ ЦЕНЫ. В рамках своей стратегии компании могут также пытаться повысить или снизить цены существующих товаров. Они повышали цены вследствие 1) увеличения расходов на сырье и рабочую силу, 2) изменения качества и характеристик своей продукции. Именно увеличение стоимости сырья побудило компании повысить цены на кофе в середине 70-х гг. В отличие от этого "M& M/Mars" повысила цены в связи с изменениями своей продукции. Увеличив вес шоколадных батончиков, компания повысила цену батончика на 5 центов лишь через пять лет. Торговцы приветствовали это, повысив цены на все шоколадные батончики на 5 центов. Другим производителям не оставалось иного выбора, кроме как последовать примеру "Mars"[35].

Снижение цен тоже рассматривается как элемент ценовой стратегии. Одной из причин снижения цен может быть стремление покрыть накладные расходы в случае неполного использования производственных мощностей. Снижение цен позволяет увеличить количество продаваемых товаров, а значит, покрыть накладные (постоянные) расходы. Удачным примером снижения цен с целью более полной загрузки мощностей и возмещения накладных расходов может быть ценообразование в авиакомпаниях. При взимании авиакомпанией обычных тарифов в самолетах будет много свободных, т. е. поте-

ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

Стратегии ценообразования: японские автомобильные компании добираются до сердца и бумажника американских покупателей автомобилей-люкс

В детройтских конторах изрядно пострадавших автомобильных компаний обсуждается идея, способная изменить их политику в области производства автомобилей. Она сводится к следующему: поскольку Америка уже проиграла Японии битву за экономичный класс автомобилей, "Большой тройке" следует отказаться от их выпуска и сосредоточиться на производстве автомобилей-люкс, что им всегда удавалось лучше. Эта заманчивая идея, но она уже нереалистична, поскольку путем сочетания исключительного качества автомобилей, сервиса и цены японские компании начали бескомпромиссную битву за сердца и бумажники американцев, предпочитающих роскошные автомобили, – и выигрывают ее.



В пору расцвета у таких детройтских компаний, как "General Motors", был простой расчет: молодые люди, покупавшие "Chevrolet", взрослея, станут покупать "Pontiac", "Oldsmobile", "Buick", а затем "Cadillac". В настоящее время японцы придерживаются аналогичного мнения. В 70-е и 80-е гг. "Toyota", "Nissan" и "Honda" научились производить дешевые и надежные экономичные модели, которые удовлетворяли вкусам американцев. Теперь, когда их покупатели взрослеют, японцы используют те же принципы надежности и экономичности применительно к дорогим машинам. "Они придали другое значение понятию "люкс", – заметил недавно один из руководителей "Chrysler". Их автомобили не являются сверхкомфортабельными, сверхбыстрыми или сверхдорогими, но они не причиняют совершенно никаких неудобств".

Благодаря этому марки японских фирм украшают теперь 14% дорогих автомобилей, проданных в США в конце 1990 г., и эта доля возрастает. Преимущество японцев в ценовой конкуренции отчасти объясняется более высокой производительностью на их заводах. Сборка автомобиля в японских компаниях занимает меньше времени, чем в

рянных мест. До тех пор пока авиакомпания возмещает переменную часть расходов, связанных с заполнением дополнительного места (расходы на персонал, обработку билета и багажа пассажира), целесообразно снижать тариф. Любой тариф сверх переменных расходов означает вклад в возмещение стоимости самолета и его содержания. Вот почему для резервных пассажиров существенно снижают тарифы.

Некоторые фирмы снижают цены потому, что сумели сократить издержки и надеются получить преимущество в конкуренции, поделившись экономией с потребителем. Еще одна причина снижения цен – реакция на действия конкурентов, а не стремление предупредить их для получения преимуществ. Такие крупные авиакомпании, как "American" и TWA, последовали примеру "Continental", снизив тарифы на боль-

ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

американских, и платят они сборщику за час работы на 10 долл. меньше. Стоимость модели "Mitsubishi 3000GT VR-4", выпущенной в Японии и продаваемой в США за 31 000 долл. компанией "Dodge" под маркой "Stealth", несмотря на изобилие новинок, на 6000 долл. меньше, чем стоимость ее основного американского соперника – "Corvette". Всего лишь после 14 месяцев пребывания на рынке модель "Lexus LS400" стоимостью 44 000 долл. компании "Toyota" превзошла по объему продаж конкурирующие марки "Mercedes-Benz", BMW, а также "Jaguar", принадлежащую компании "Ford".

Компании Детройта попытались улучшить выпускаемые модели. Например, "Chrysler" в 1990 г. выпустил свой "Imperial", удлинив колесную базу прежнего "Dodge Dynasty" стоимостью 15 000 долл. и сделав более комфортабельным его салон. Хотя в первый год продажи внушали надежду, спрос на такие модели едва ли существенно возрастет. Почему? Потому что большие автомобили не нравились тем, кто на практике оценил достоинства небольших "Toyota" и "Honda".

Неизбежное вторжение японцев в последнюю автомобильную цитадель Детройта создало некоторую напряженность в отношениях между двумя странами. После того как президент Джордж Буш в 1991 г. побывал в Токио, где ему не удалось добиться добровольных квот, в США прокатилась волна протекционистских настроений. Остается, однако, фактом, что потребители покупают товары, учитывая их цену и качество, а японцы мастера и в том и в другом отношении. Учитывая, что в 1995 г. на рынке ожидается 2 млн. автомобилей-люкс – почти на 400 000 больше, чем рынок способен поглотить, – у Детройта остается мало времени для ответных действий.

Вопросы: Каковы конкурентные преимущества японских производителей автомобилей-люкс перед американскими компаниями? Каковы преимущества американских производителей перед японскими?

Источники: "New Luxury Cars", *Fortune*, July 2, 1990, pp. 59–65; "Can American Cars Come Back?" *Fortune*, February 26, 1990, pp. 62–65; "The Final Battle", *Tokyo Business Today*, February 1990, pp. 27–31; "Why Toyota Keeps Getting Better and Better and Better", *Fortune*, November 19, 1990, pp. 66–79.

шинство маршрутов. Аналогичным образом компания "Compaq" понизила цены многофункциональных компьютеров в ряде случаев на 25% в ответ на наступление, предпринятое IBM[36].

Четвертая причина снижения цен – изменение условий маркетинга, например во время экономического спада. Компания "Polaroid", стремясь увеличить продажи своих фотокамер "OneStep Flash" в период экономического спада 1990–1992 гг., снизила цену до 30 долл. вместо прежней, диапазон которой составлял 35–40 долл. В результате ее продажи возросли на 46% по сравнению с предшествующим годом, что удивительно, возросли продажи и других групп товаров "Polaroid"[37].

Стратегии ценообразования для новых товаров

Установить цену нового товара трудно, так как у менеджеров мало данных для оценки потребительского спроса. Чем более новаторский характер имеет товар, тем сложнее оценить реакцию потребителей до появления товара на рынке. Как говорилось в главе 11, при установлении цен на новые товары используют два вида стратегий: "снятие сливок" и "проникновение на рынок".

При стратегии **"снятия сливок"** устанавливают высокую цену, предусматривая ее возможное снижение по мере появления на рынке конкурентов. Такая стратегия наиболее эффективна, если спрос на товар неэластичен, а компания пользуется патентной защитой. "Polaroid", впервые предложив фотокамеры мгновенной съемки, смогла установить высокую цену благодаря уникальному характеру изделия. Заинтересовавшиеся им потребители были нечувствительны к цене, а товар был защищен патентом. Со временем, по мере роста популярности товара, компания "Polaroid" разработала более полный ассортимент из менее дорогих аппаратов, ориентированных на расширенный сегмент рынка, в то же время продолжая выпуск дорогих аппаратов для искушенных фотолюбителей.

В рамках стратегии **проникновения на рынок** компания устанавливает низкую цену на новый товар, чтобы предотвратить приход на рынок конкурирующих товаров. Это имеет смысл, если товар не защищен патентом, а спрос на него эластичен. Такой стратегии придерживалась компания "Bausch & Lomb", выйдя на рынок с мягкими контактными линзами в начале 70-х гг. Она проводила агрессивную ценовую политику, устанавливая в отрасли цены на 50% ниже нормальных. Когда ее главный конкурент компания "Cooper-Vision" в ответ также произвела понижение цен на свои линзы, "Bausch & Lomb" еще больше снизила цены – до 10–15 долл.[38]

Стратегии ценообразования для ассортиментных групп

Компании устанавливают цены на товары одного ассортимента, прибегая к **стратегии ценового ряда**, иначе говоря, осуществляя маркетинг товаров из ассортимента различным сегментам по разным ценам. Компания может обеспечить более высокую прибыль, предлагая товары различным сегментам не по одной цене, а с учетом их чувствительности к ценам. Следуя такой стратегии, фирма охватывает всю кривую спроса, предлагая товары экономным потребителям, потребителям, предпочитающим средние цены, и потребителям, заинтересованным в престижных товарах. Каждый товар рассчитан на сегмент, характеризующийся своей эластичностью спроса. Например, компания "Seiko" предлагает часы "Lorus" по цене около 50 долл., ассортимент часов по средним ценам (250 долл.) и дорогие часы "Lassale" (по 1000 долл. и более). Предлагая эти цены различным сегментам рынка, "Seiko" исходит из предположения, что это логичные ценовые уровни, а дополнительное предложение по ценам промежуточных диапазонов не приведет к увеличению прибыли. К примеру, если предложить часы за 400 долл., это едва ли заинтересует тех, кто склонен заплатить 250 или 1000 долл.

Ценовой ряд – это важный стратегический инструмент. Стратегия ценового ряда компании "Seiko" имеет целью предупредить выпады конкурентов на противоположных концах спектра цен. Фирма рассчитывает цены, ориентируясь на борьбу с престиж-

ными марками "Rolex" и "Patek-Philippe", с одной стороны, и дешевой продукцией "Swatch Chrono", с другой. Компания предоставляет потребителям более широкий выбор часов, имеющих различные цены, в надежде на то, что многие из них впоследствии будут покупать более дорогие часы[39].

ЭТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И РЕГУЛИРОВАНИЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

Практика ценообразования регулируется государством более активно, чем другие сферы маркетинга (например, личная продажа, распределение и даже реклама) – незаконная практика в этой области является предметом таких актов, как Законы Sherman, FTC и Robinson–Patman (см. главу 4). Неэтичными и противоправными в области ценообразования считаются четыре фактора: вводящие в заблуждение цены, нечестное ценообразование, ценовая дискриминация и фиксирование цен.

Вводящие в заблуждение цены предназначены для обмана потребителей. Они противоправны в соответствии с Законом о Федеральной торговой комиссии (ФТК). Одна из разновидностей, вводящих в заблуждение цен – **ценовая приманка с переключением**, т. е. предложение товара по низкой цене, с целью заманить покупателей в магазин, продавец которого пытается навязать им более дорогой товар. Другая форма обмана – предложение скидки с завышенной цены (поскольку цена завышена, покупатель фактически не получает никакой скидки).

Нечестное ценообразование – это использование цен с целью вытеснить конкурентов с рынка. Наиболее откровенным проявлением такой практики является **хищническое ценообразование**, т. е. установление цен на уровне ниже стоимости. После вытеснения конкурентов с рынка компания опять повышает цены до прежнего уровня. Закон Sherman запрещает такую практику. ФТК в 1976 г. предъявила в этой связи иск "General Foods", которая, по утверждению Комиссии, установила слишком низкую цену на кофе "Maxwell House", пытаясь вытеснить конкурентов вроде "Folgers" из регионов, где она была лидером рынка. Руководство "General Foods" доказывало, что фирма ведет добросовестную конкуренцию в связи с приходом на восточный рынок компании "Procter & Gamble", предложившей марку "Folgers"[40]. Поскольку CF впоследствии не повысила цену, чтобы нечестным образом воспользоваться своими сильными позициями, сомнительно, что ее действия можно было признать неэтичными. Пытаясь защитить конкурентов "General Foods", ФТК могла бы спровоцировать установление более высоких цен на кофе.

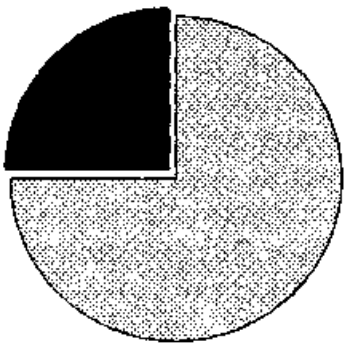
Ценовая дискриминация – это продажа одного товара по разным ценам независимо от затрат. Теоретически при этом максимизируют прибыль, так как покупателям, нечувствительным к цене, товар продают по более высоким ценам, чем покупателям с эластичным по цене спросом. В соответствии с Законом Robinson–Patman дискриминация в ценах противоправна, однако имеется ряд важных исключений. Во-первых, ограничение относится только к продажам другим организациям, а не конечным потребителям. "General Motors" не вправе продавать автомобили по разным ценам дилерам, но последние могут взимать неодинаковые цены с потребителей за аналогичный автомобиль.

Во-вторых, различия в ценах законны, если они обоснованы различиями в затратах. Производитель может взимать более низкую цену с покупателя, который заказывает

ЭТИЧЕСКИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА

"Craftmatic" – то, что один именует искусством продажи, другой считает "приманкой с переключением"

Stanley Kraftsow называет это искусством продажи, т. е. попыткой убедить потребителей купить более дорогой товар. Его оппоненты именуют это "приманкой с переключением". О чем же идет речь? О кроватях. Точнее, о поддающейся регулированию кровати Craftmatic по цене 400 долл., которая фигурирует в назойливых рекламных объявлениях.



"Если вы просыпаетесь по утрам неотдохнувшим и разбитым из-за боли и неудобства, причиняемых плоской кроватью, то вам нужна "Craftmatic", – утверждается вначале, а затем вам обещают кровать по цене "на сотни долларов ниже цены качественной плоской кровати". Далее на экране мелькают цена 400 долл. и номер телефона, по которому можно бесплатно позвонить. Все выглядит просто и естественно – пока телезритель не позвонит с просьбой выслать рекламный проспект. В течение нескольких дней после получения проспекта потенциальный покупатель вынужден отвечать на бесчисленное количество звонков, в ходе которых ему предлагают встретиться с торговым представителем. Те, кто соглашаются на встречу, получают намного больше того, на что рассчитывали. Они становятся непосредственными свидетелями искусства продажи по Kraftsow, часто напоминающего дорогостоящее шоу.

По свидетельству двух бывших торговых представителей, давших интервью журналу "Forbes", они должны были приходить в дом покупателя с пейджером, который включают якобы под предлогом звонка из офиса. Но прежде чем ответить на звонок, они демонстрируют 15-минутную видеозапись и интересуются у покупателя наличием у него проблем со здоровьем. "А уж затем вы озадачиваете его ценой", – рассказывал журналу экс-продавец. Но это не 400 долл., которых он ожидал, – это уже 4500 долл.

Далее начинается игра в торг.

Продавец постепенно снижает цену до примерно 3800 долл., а если покупатель все еще не "клюнул", начинает складывать свои вещи, чтобы уйти. Но прежде чем покинуть

большее количество товара или находится близко от завода, так как производитель делится в этом случае экономией с покупателем. Продавец вправе взимать разные цены за тот же товар с одинаковых по положению покупателей, учитывая более низкие цены конкурентов в определенных районах страны. Наконец, если продавцы докажут, что, взимая разные цены за один и тот же товар, они не препятствуют конкуренции, то они едва ли подвергнутся наказанию в соответствии с законом.

Фиксирование цен – это соглашение между фирмами отрасли об установлении цен на определенном уровне. Закон Sherman запрещает такие действия, поскольку они ограничивают ценовую конкуренцию. **Горизонтальное фиксирование цен** – соглашение между

ЭТИЧЕСКИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА

дом, он просит разрешения ответить на звонок, который поступил к нему раньше. Оказывается, звонил мифический "мистер Smith". "В чем дело? – интересуется по телефону продавец достаточно громко, чтобы его услышали. – Вам требуется еще один рекомендательный отзыв?" Далее он обращается к хозяевам дома с просьбой подписать хвалебный отзыв о кровати, которую он только что пытался им продать. Приманка в том, что, по его утверждению, босс разрешил ему в этом случае продать кровать за 3000 долл.

Теперь для покупателя наступает очередь удивляться. Продавец снова звонит в свой офис и соединяет хозяина дома с так называемым мистером Smith, который продолжает снижать цену в случае "помощи" в предоставлении рекомендательного отзыва. До какого же уровня он готов ее снизить? Он снижает цену до 1800 долл.

Такая тактика привела к тому, что генеральные прокуроры нескольких штатов потребовали от компании прекратить ее применение. По крайней мере в двух случаях ее обязали создать компенсационный фонд в размере 300 000 долл.

Kraftsow оправдывает свои действия, когда говорит об одном из последних предписаний, с которыми он согласился. В штате Пенсильвания компания разослала по почте 500 000 рекламных материалов о кровати в 400 долл., но продала лишь 10 штук. Kraftsow настаивает, что речь не идет о "приманке с переключением", так как его торговые представители никогда не говорили об отсутствии в продаже кровати по цене 400 долл. и не отказывались ее доставлять, а это два ключевых элемента обмана. "Если покупатель хочет этого, мы ее доставим. У нас она имеется в наличии", – заявил Kraftsow через своего адвоката.

Возможно, он прав с формальной точки зрения, но лишь немногие активисты движения в защиту прав потребителей согласятся с тем, что он проводил этичную ценовую политику.

Вопросы: Означает ли торговый подход Kraftsow искусство продажи или "ценовую приманку с переключением"? В чем различие между этими двумя подходами?

Источник: "Upselling", *Forbes*, January 8, 1990, pp. 70–72.

конкурентами об установлении цен на искусственно высоком уровне. **Вертикальное фиксирование цен** – соглашение о фиксировании цен, заключенное между различными звеньями на пути движения товара, например между производителями и розничными торговцами или производителями и дистрибьюторами. Вертикальное фиксирование, как правило, предполагает, что товар будут продавать по цене, предложенной производителем, а оптовый и розничный торговец не будет делать скидок с нее.

Восемь колледжей и университетов в 1991 г. вынуждены были прекратить сотрудничество по сбору заявок на финансовую поддержку, после того как федеральное Министерство юстиции обвинило их в том, что они ежегодно обсуждают заявки 10 000 сту-

дентов, которые приняты в более чем одно учебное заведение из этой группы. По мнению министерства, *будучи формой горизонтального фиксирования цен*, такие обсуждения являются нарушением Закона Sherman, ибо их цель – противоправное ограничение условий конкуренции в области финансовой поддержки будущих студентов[41].

Компанию "Panasonic" обвинили в *вертикальном фиксировании цен*, когда она вынудила магазины повысить цены на ее электротовары на 5–10%. Владельцам магазинов, которые не согласились сделать это, угрожали прекратить поставки продукции "Panasonic". ФТК запретила компании "Panasonic" такую практику, заставила ее выплатить 16 млн. долл. потребителям, купившим товары по более высоким ценам, и объявить в рекламе о достигнутом соглашении[42].

Как и в других областях комплекса маркетинга, большинство фирм при установлении цен соблюдает правила этики. Они не пытаются ввести потребителей в заблуждение или использовать цены для ограничения конкуренции. Наилучшим стимулом для ответственного ценообразования служат, пожалуй, факторы конкуренции на рынке. Если речь не идет о монополии, фирма, устанавливающая высокие цены, потерпит поражение в конкурентной борьбе. Фирма, которая идет на сознательный обман в ценах, в конечном счете уступит рынок конкурентам, проявляющим бóльшую ответственность, так как потребители поймут, что их обманывают. Хотя государственное регулирование имеет важное значение в ценообразовании, наилучшим регулятором, обеспечивающим этичное ценообразование, являются конкурентные силы.

РЕЗЮМЕ

1. Почему возросло значение цены как элемента комплекса маркетинга?

Усилению роли цены в комплексе маркетинга способствовало несколько факторов. Во-первых, экономический спад в начале 80-х и 90-х гг. заставил потребителей быть более чувствительными к цене. Во-вторых, конкуренция со стороны более дешевых импортных товаров побудила американские фирмы либо попытаться конкурировать на основе цен, либо избегать конкуренции, переключившись на более дорогие сегменты. В-третьих, компании осознали преимущества сегментации рынка по цене и предлагают ассортимент товаров по низким, средним и высоким ценам. Наконец, дерегулирование во многих отраслях привело к обострению конкуренции, а значит, к усилению роли цены.

2. Как компания устанавливает цены на товар?

Компания должна прежде всего определить цели ценообразования. Затем она оценивает факторы, определяющие цены, в частности затраты и спрос. С учетом этой информации компания формирует стратегии ценообразования, определяющие общий диапазон цен, в рамках которого она устанавливает свои цены. Далее компания определяет уровень цен на основе метода, ориентированного либо на спрос, либо на затраты. Затем определяют окончательную цену, предлагаемую потребителям, и торговые скидки. После установления цены выясняют реакцию потребителей и конкурентов. На заключительном этапе компания контролирует цены для достижения поставленных целей.

3. Каким образом спрос и другие внешние факторы влияют на определение цены?

Чтобы установить цены, компании должны знать, как покупатели реагируют на альтернативные цены. В идеальном случае фирма попытается построить кривую спроса, показывающую, какое количество товара будет куплено при различных уровнях цен. Это позволяет компаниям рассчитать суммарную выручку, а эта информация в сочетании с издержками производства дает возможность определить прибыль при различных ценах и установить наиболее прибыльную цену. Кривая спроса характеризует также ценовую чувствительность. Чтобы увеличить выручку, компании могут устанавливать более высокие цены, если покупатели менее чувствительны к цене, и более низкие цены в случае большей ценовой чувствительности. С помощью предельного анализа устанавливают цену, максимизирующую прибыль, – в точке, где предельная выручка от последней проданной единицы товара равна издержкам ее производства.

На ценовые решения влияет ряд внешних факторов, в том числе ожидания покупателей относительно цен, их представления о взаимосвязи цены и качества, реакция конкурентов на цену, реакция торговли, а также экономические условия.

4. Какие стратегии ценообразования используют компании для существующих и новых товаров?

Стратегии ценообразования для существующих товаров направлены на установление подходящего уровня цен и принятие решений относительно изменения прежней цены либо поддержания стабильных цен. Для новых товаров стратегии ценообразования предусматриваются стратегии ценообразования под названиями "снятие сливок" и "проникновение на рынок". Стратегия "снятие сливок", при которой устанавливают высокую первоначальную цену, целесообразна, если спрос неэластичен или компания обеспечена патентной защитой. Стратегия "проникновение на рынок", предполагающая установление первоначальной низкой цены, имеет смысл при эластичном спросе. Стратегии ценообразования разрабатывают также для ассортиментных групп. Разные товары ассортиментной группы ориентированы на различные ценовые сегменты с целью заинтересовать экономных покупателей, покупателей, предпочитающих средние цены или престижные товары.

5. Какая практика ценообразования неэтична и как ее можно регулировать?

В некоторых случаях практика ценообразования неэтична, так как иногда цены вводят покупателя в заблуждение, носят дискриминационный характер или ограничивают ценовую конкуренцию. Вводящие в заблуждение цены означают, что покупателям внушают ложное представление о наличии товара по определенной цене или при некотором уровне цен. Ценовая дискриминация означает продажу одинакового товара одинаковым покупателям по разным ценам в зависимости от их готовности платить ту или иную цену, при этом ценовые различия не оправданы издержками. Ценообразование, ограничивающее торговлю, предполагает соглашения между конкурентами с целью установления цен, препятствующих приходу в отрасль новых фирм, или цен ниже себестоимости для вытеснения с рынка имеющихся конкурентов.

Эти действия признаются противоправными в соответствии с Законами Sherman, ФТК и Robinson–Patman. Безусловно, конкурентные силы действуют как регуляторы, обеспечивающие честную практику ценообразования, поскольку компании, которые вводят потребителей в заблуждение или ограничивают торговлю, уступят позиции компаниям, которые устанавливают цены для блага потребителей.

Ключевые термины

Кривая спроса
Эластичность спроса по цене
Эластичность при повышении цены
Эластичность при понижении цены
Предельный анализ
Предельная прибыль
Приемлемый диапазон цен
Ценовой лидер
Стратегия "снятие сливок"
Стратегия "проникновение на рынок"
Ценовый ряд
Вводящие в заблуждение цены
Ценовая приманка с переключением
Нечестное ценообразование
Хищническое ценообразование
Ценовая дискриминация
Фиксирование цен
Горизонтальное фиксирование цен
Вертикальное фиксирование цен
Совокупная выручка
Средняя выручка
Предельная выручка
Постоянные издержки
Переменные издержки
Совокупные издержки
Предельные издержки

Вопросы

1. Почему цена стала более важным элементом комплекса маркетинга в 80-е и 90-е гг.? Каким образом растущее значение цены влияет на методы определения уровней цен?
2. Как компания может оценить кривую спроса на товар? В чем состоит риск использования оценок реакции потребителей на различные уровни цен в качестве основы для установления цен?
3. Какова причина изменения стратегии ценообразования на компьютеры "Macintosh" компании "Apple"?
4. Как упоминалось, кривая спроса на автомобили "Saturn" на рис. 20.2, очевидно, эластична. Кривая спроса на "Jaguar" на рис. 20.3 является неэластичной.
   а. Что это означает? Каковы последствия для установления цен?
   б. Какие виды товаров скорее всего характеризуются эластичным или неэластичным спросом?
5. В чем различие между эластичностью при повышении и понижении цены? Используйте названные концепции применительно к производителям кофе, цены на который возросли, а затем снизились в середине 70-х гг.
6. Какой принцип определяет цену товара, максимизирующую прибыль? Применяли ли названный принцип к другим элементам комплекса маркетинга? Каким образом?
7. Какие факторы побудили компании придерживаться стратегии низких цен на некоторые товары? Какие факторы способствуют применению стратегии высоких цен?
8. Какие виды отраслей скорее всего склонны придерживаться стабильных цен? Почему? Почему во многих из этих отраслей имеются ценовые лидеры?
9. Что понимается под ценовым рядом? Каким образом компания способна максимизировать прибыль с помощью такой стратегии? В чем заключается риск, связанный с этой стратегией?
10. Приведите примеры вводящих в заблуждение цен, дискриминации в ценообразовании и практики ценообразования, ограничивающей торговлю. Как действуют рыночные силы, чтобы воспрепятствовать такой практике?

Практикум. Вы руководитель, принимающий решения

Дилер компании "General Motors", прочитав раздел, где рассмотрен подход к ценообразованию, ориентированный на спрос на новые модели автомобилей "Saturn", заметил:

"Я знаю, что GM не устанавливает цены подобным образом. Они устанавливают норматив прибыли на инвестиции и цену, которая, по их мнению, обеспечит выручку, необходимую для получения целевой прибыли. Ценообразование на основе кривой спроса на новый автомобиль – это довольно рискованное занятие. Ведь мы имеем дело не с маркой готового завтрака или зубной пасты, которую можно продавать в экспериментальном порядке с целью определить спрос. Мы имеем дело с автомобилем. Вы можете спросить потребителей, купят ли они автомобиль по данной цене; вы можете даже спросить их об этом после пробной поездки. Но то, что они скажут и сделают, – это две разные вещи. Так что я с недоверием отнесся бы к ценообразованию, основанному на предельном анализе".

а. Согласны ли вы с оценкой, которую дилер GM дал предельному анализу при установлении цены?

б. Какие проблемы могут возникнуть при использовании метода установления цены на основе издержек, подобного тому, о котором говорил дилер?

ПРИЛОЖЕНИЕ 20А

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ СПРОСА И ВЫРУЧКИ ОТ ПРОДАЖИ

Совокупная выручка

Совокупная выручка (*TR*) – это общая сумма денег, полученная от продажи товара. Она равна цене (P), умноженной на проданное количество товара (Q):

$$TR = P \times Q.$$

Компания "General Motors" вышла на рынок с новыми моделями автомобилей "Saturn" в 1991 г. Компания разрабатывала соответствующий план для "Saturn" на протяжении почти десятилетия. Она пыталась снизить издержки до уровня, который позволил бы автомобилю конкурировать по цене с японскими марками. Предположим, начальная цена составила 8500 долл. и продано 50 000 автомобилей. Совокупная выручка составила бы 425 млн. (8500 × 50 000). Продажа 80 000 штук принесла бы совокупную выручку в 680 млн. долл.

Средняя выручка

Средняя выручка (*AR*) – это средняя сумма денег, полученная от продажи одной единицы товара. Ее получают делением совокупной выручки на количество товара:

$$AR = TR/Q.$$

Кривая спроса известна также как кривая средней выручки, так как показывает среднюю выручку (т. е. цену), полученную при различных уровнях покупательского спроса (т. е. количествах товара).

В приведенном примере средняя выручка для "Saturn" при продаже 50 000 штук равна 425 млн./50 000, или 8500 долл. Это также цена автомобиля, т. е. средняя выручка равна цене.

Предположим, GM поинтересовалась, купят ли потребители "Saturn" по цене 8000, 8500, 9000, 10 000 и 11 000 долл. Ответы потребителей позволяют компании оценить количество, которое предположительно будет куплено при той или иной цене. Затем она может построить кривую спроса на "Saturn". Предположим, соотношение "цена – количество" соответствует данным первых двух колонок табл. 20.2. В результате получаем кривую спроса D на рис. 20.2 настоящей главы.

ТАБЛИЦА 20.2

Информация о выручке на основе кривой спроса на автомобиль "Saturn"

Цена (P) (долл.)	Количество (Q) (шт.)	Совокупная выручка (P×Q) (млн. долл.)	Изменение количества	Изменение совокупной выручки (млн. долл.)	Предельная выручка (изменение TR/изменение Q) (долл.)
11 000	30 000	330	–	–	–
10 000	50 000	500	20 000	170	8500
9000	80 000	720	30 000	220	7330
8500	87 000	740	7000	20	2860
8000	95 000	760	8000	20	2500

Предельная выручка

Предельная выручка (*MR*) – это изменение совокупной выручки (*TR*) в результате продажи дополнительной единицы товара (*Q*). Следовательно, $MR = TR/Q$.

В примере с "Saturn" (табл. 20.2) видно, что снижение цены с 10 000 до 9000 долл. привело бы к продаже дополнительных 30 000 автомобилей. Совокупная выручка при цене 10 000 долл. равна 500 млн. долл., а при цене 9000 долл. – 720 млн. долл. Следовательно, *TR* равна 220 млн. долл., а Q – 30 000. В итоге, если продано 80 000 автомобилей, то

$$MR = 220 \text{ млн.}/30\,000 = 7330 \text{ долл.}$$

7330 долл. – это предельная выручка, полученная от продажи 80 001-го автомобиля.

ПРИЛОЖЕНИЕ 20Б

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ ИЗДЕРЖЕК

Постоянные издержки

Постоянные издержки – это затраты, которые не меняются в зависимости от произведенного количества товара. Например, постоянными являются затраты на строительство здания независимо от произведенного в нем количества продукции.

Переменные издержки

Переменные издержки – это затраты, которые меняются в зависимости от произведенного количества продукции. Они включают в себя расходы на рабочую силу и сырье, связанные с производством, плюс расходы на распределение и личную продажу. Средние переменные издержки (*AVC*) – это переменные затраты на производство одной единицы товара при данном объеме продукции. Совокупные переменные издержки (*TVC*) равны средним переменным издержкам, умноженным на произведенное количество, т. е.

$$TVC = AVC \times Q.$$

Совокупные издержки

Совокупные издержки (*TC*) – это суммарные затраты на производство и маркетинг товара. Они равны сумме совокупных постоянных издержек (*TFC*) и совокупных переменных издержек (*TVC*). Следовательно,

$$TC = TFC + TVC.$$

Предельные издержки

Предельные издержки (*MC*) – это изменение совокупных издержек (*TC*) в результате производства и маркетинга дополнительной единицы товара (*Q*). Следовательно,

$$MC = TC/Q.$$

Взаимосвязи издержек

Взаимосвязи между названными видами издержек показаны в табл. 20.3. Предположим, постоянные издержки по созданию производственных мощностей для "Saturn" равны 200 млн. долл. При выпуске 30 000 штук средние переменные издержки (*AVC* – переменные издержки в расчете на один автомобиль) равны 7000 долл. Совокупные переменные издержки составят тогда 210 млн. (7000 × 30 000). Совокупные издержки равны 410 млн. долл. (совокупные переменные издержки плюс совокупные постоянные издержки).

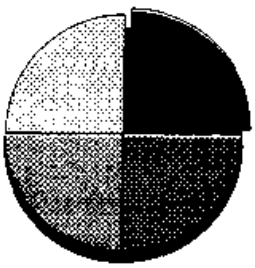
Обратите внимание, что по мере увеличения выпуска автомобилей средние издержки снижаются. Дело в том, что компания добивается при этом экономии, связанной с масштабами производства. Если GM способна снизить средние переменные издержки с помощью более совершенных методов производства, то она в состоянии проводить стратегию низких цен для более эффективной конкуренции.

В табл. 20.3 показано также сокращение предельных издержек вплоть до выпуска 87 000 автомобилей. После производства 87 000 автомобилей издержки производства 87 001-го автомобиля равны только 2570 долл. В этой точке предельные издержки начинают возрастать – возможно, потому, что компания приближается к полной загрузке своих производственных мощностей.

ТАБЛИЦА 20.3

Факторы издержек при выпуске автомобиля "Saturn"

Средние издержки в расчете на единицу (AVC) (долл.)		Количество (Q) (ед.)		Совокупные переменные издержки (TVC) (млн. долл.)		Совокупные постоянные издержки (TFC) (млн. долл.)		Совокупные издержки (TC) (млн. долл.)	Изменение в Q (ед.)	Изменение в TC (млн. долл.)	Предельные издержки (изменение TC/изменение Q) (долл.)
7000	x	30 000	=	210	+	200	=	410	–	–	–
6000	x	50 000	=	300	+	200	=	500	20 000	90	4500
5000	x	80 000	=	400	+	200	=	600	30 000	100	3300
4800	x	87 000	=	418	+	200	=	618	7000	18	2570
4700	x	95 000	=	446	+	200	=	646	8000	28	3500



Глава
21

Методы ценообразования

ВАША ЗАДАЧА В ГЛАВЕ 21

Изучить:

- *использование компаниями методов, ориентированных на издержки, спрос и конкуренцию, при установлении цены;*
- *установление компаниями окончательной цены;*
- *методы проверки и контролирования цены;*
- *методы ценообразования, применяемые для услуг и товаров производственного назначения.*

"General Motors": ценовые проблемы компании с высокими издержками производства

"General Motors" (GM), крупнейшая в мире автомобильная компания, переживает весьма трудные времена. Ее доля на рынке снизилась с 45% в 1981 г. до 35% в 1991 г. в отрасли, где каждый процент доли составляет около 2 млрд. долл. выручки[1]. В 1991 г. GM потеряла на каждом из более чем 3,5 млн. легковых и грузовых автомобилей, выпущенных в Северной Америке, по 1500 долл., а суммарные потери превысили 5 млрд. долл. Чтобы приостановить эту тенденцию, компания объявила о закрытии шести сборочных заводов и 15 других заводов и увольнении к 1995 г. 74 000 работников, стремясь сократить мощности на $^1/_6$[2]. Такие сокращения фактически означают признание того, что компания не рассчитывает быстро вернуть себе долю рынка.

Существует ли связь между трудностями GM и ее ценообразованием? Эта связь очевидна. У GM самые высокие издержки в отрасли. Каждый автомобиль обходится компании на 200–300 долл. дороже, чем компании "Ford", и в среднем на 750 долл. дороже, чем автомобиль, выпущенный японскими фирмами[3]. Проблема в том, что GM устанавливает цену на основе затрат. Сначала планируется выпуск в расчете на определенный целевой сегмент, затем его сверяют с ценами конкурентов и приблизительно определяют возможный объем продаж сбыта. Далее компания определяет постоянные и переменные издержки в расчете на один автомобиль при вероятном уровне продаж, добавляет некоторую норму прибыли и устанавливает цену. Затем оценивается рынок, чтобы выяснить, купят ли потребители расчетное количество машин при предлагаемой цене. Если цена слишком высока, то для обеспечения расчетного объема продаж, компания может либо сократить затраты, либо отказаться от модели[4].

Являясь фирмой-производителем с высокими затратами, GM может прибегнуть к двум вариантам, причем нежелательным в одинаковой степени: установить цены выше уровня конкурентов или сохранять цены на этом уровне, жертвуя прибылью. Еще одна проблема ценообразования в GM – отсутствие учета реакции потребителей на цену. Когда компания недавно объявила о 5-процентном повышении цены в связи с ростом затрат, один отраслевой аналитик сделал точное замечание: "*Покупателей не очень-то волнуют издержки компании. Когда цены устанавливают с учетом сравнительной ценности предлагаемого товара для покупателя, издержки могут следовать за ценами... а не наоборот*"[5].

Иными словами, если цена основана на потребительском спросе, то на следующем этапе необходимо выяснить, позволяют ли издержки компании производить продукцию с прибылью по предлагаемой цене. Вот что имел в виду аналитик, говоря, что издержки следуют за ценой. GM же позволила цене зависеть от издержек.

Почему же у GM столь высокие издержки? Потому что она сохраняет неэффективную производственную базу и не добивается роста производительности труда. Вместо того чтобы воспользоваться методами, применяемыми японскими компаниями в целях роста производительности труда, например возложить на работников сборочного конвейера обязанность обеспечить контроль качества, компания продолжает придерживаться высокоцентрализованного стиля управления, который препятствует проявлению инициативы работниками.

Попытка GM снизить затраты фактически усугубила ее проблемы. Компания еще в 1979 г. осознала, что для сохранения лидерства в отрасли ей следует снизить затраты, и попыталась добиться экономии за счет масштабов деятельности, путем использования стандартных деталей во всех отделениях и централизации конструкторских работ[6]. Это привело к исчезновению исторически сложившихся различий между отделениями. В конце 20-х гг. Alfred P. Sloan, основатель GM, образовал пять отделений на основе сегментации цен: "Chevrolet", "Pontiac", "Oldsmobile", "Buick" и "Cadillac", – выпускавших автомобили, различающиеся по размерам, дизайну и стоимости. Таким образом, потребитель мог пользоваться автомобилями GM в течение всей жизни и при любом социально-экономическом статусе.

Использование стандартных деталей и дизайна привело к нарушению этих исторических традиций. Потребители не могли понять разницу между "Chevrolet" и "Pontiac" или между "Olds" и "Buick", не могли увязать цену с представлениями о ценности автомобиля GM – и это в то время, когда на рынке предлагались высококачественные японские автомобили по более низким ценам. Результат? Неуклонное и резкое падение доли GM на рынке и прибыли.

Руководство GM сознает, что для сохранения конкурентоспособности необходимо снизить издержки. Компания постепенно отказывается от централизованного, автократического подхода, стремясь повысить производительность труда. Одним из результатов стало значительное улучшение качества автомобилей GM, оцениваемого по числу дефектов на один автомобиль. Кроме этого, новый автомобиль "Saturn" компания выпускает, используя методы экономии затрат и контроля качества, основанные на инициативе работников.

Имеются даже признаки того, что GM может устанавливать цены с более заметной ориентацией на потребителя. Компания определила цену на "Saturn", прежде всего взвесив, при каком уровне цен потребители сочтут автомобиль способным конкурировать с более дешевыми импортными моделями вроде "Toyota Tercel", "Nissan Sentra" и "Honda Civic"[7]. Определив, что эта цена составит примерно 8000 долл., компания провела обратный расчет издержек производства и конструирования, необходимых для выпуска автомобиля по названной цене. Исходя из этого был построен завод для выпуска "Saturn". Иными словами, уровень цен на "Saturn" был установлен таким образом, чтобы издержки следовали за ценой.

Если тенденция сохранится, у GM есть надежды на будущее.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНЕЧНОЙ ЦЕНЫ

В главе 20 говорилось о том, что компании обеспечивают основу для определения цен путем формулирования целей, расчета потребительского спроса, издержек и прибыли, а затем разрабатывают стратегии ценообразования. В этой главе мы продолжим рассмотрение процесса установления конкретной цены товара. Обратим внимание на остальные этапы процесса установления цен, указанные на рис. 20.1, – альтернативные методы определения компаниями конечной цены, корректировку уровня цен и контроль ценообразования.

Рассмотрим три метода установления цен (см. рис. 21.1). При методах, ориентированных на издержки, определяют затраты, а затем добавляют наценку или расчетную норму прибыли и устанавливают цену. При методах, ориентированных на спрос, определяют потребительский спрос при различных уровнях цен и устанавливают цены на уровне, оптимизирующем прибыль. При методах, ориентированных на конкуренцию, цены основаны на действиях конкурентов, при этом нередко придерживаются ценовых стратегий конкурентов, а цены устанавливают на определенный процент выше или ниже цен конкурентов.

Методы ценообразования, ориентированные на издержки

Как видно из рис. 21.1, методы ценообразования, ориентированные на издержки, используются наиболее широко. Это обусловлено несколькими причинами. Во-первых,

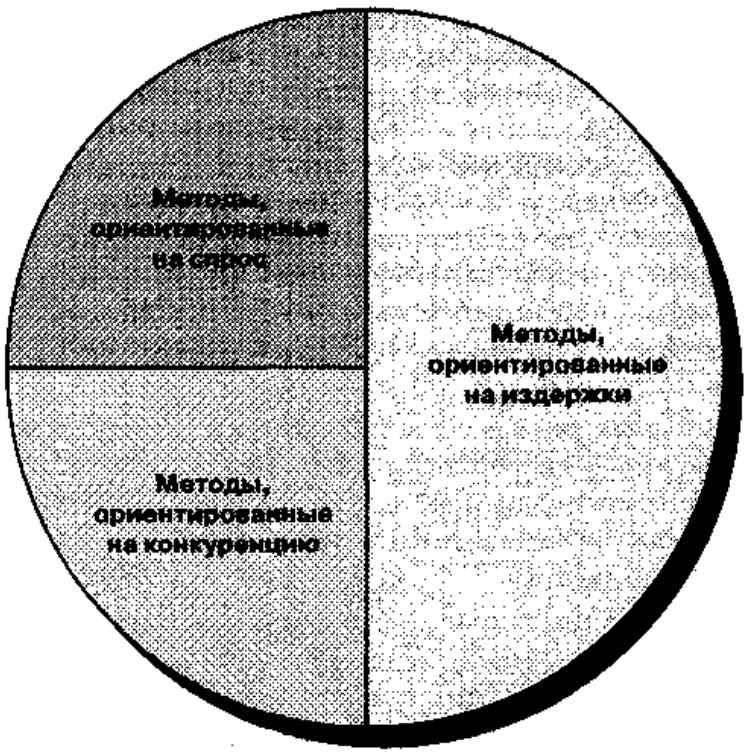


Рис. 21.1. *Методы установления цен*

данные методы просты – после определения издержек к ним добавляют некоторый процент или норму прибыли. Во-вторых, эти методы менее рискованны, ибо основаны на известном факторе – затратах. Альтернативный подход – основанный на потребительском спросе – сопряжен с большей неопределенностью, так как прогнозы спроса часто ненадежны. В-третьих, методы, ориентированные на издержки, способствуют установлению более стабильных во времени цен, потому что основаны на внутренних факторах компании – расходах на рабочую силу и доступности материалов.

Но эти преимущества свидетельствуют также о принципиальных недостатках данных методов, поскольку игнорирование потребительского спроса может привести к установлению цены на нереалистичном уровне. Основываясь исключительно на затратах, производитель, имеющий высокие издержки, рискует установить цены на свои товары выше приемлемых. И наоборот, при низких издержках цены могут оказаться намного ниже тех, которые готовы платить потребители. Имея высокие издержки производства автомобилей, компания "General Motors", используя этот метод ценообразования, оказалась в невыгодном положении по сравнению с конкурентами.

Методы, основанные на издержках, можно применять в отраслях со стабильными покупательским спросом и конкуренцией. В этих случаях можно ориентироваться на издержки, ибо спрос и реакция конкурентов известны.

Чаще всего применяют два метода ценообразования на основе издержек – накидку к себестоимости и целевую прибыль.

Ценообразование на основе накидки к себестоимости

При ценообразовании на основе накидки к себестоимости компания определяет удельные затраты (постоянные и переменные издержки в расчете на единицу продукции) и добавляет наценку, чтобы обеспечивались цели относительно прибыли. Предположим, фирма выходит на рынок с дорогой маркой мороженого и устанавливает на него цену на основе накидки к себестоимости. Она определяет переменные издержки производства (в основном расходы на сырье и рабочую силу) в 1,50 долл. за пинту. Фирма исходит из того, что переменные издержки в зависимости от выпущенного количества товара существенно меняться не будут, не предвидя значительного роста производительности и улучшения других показателей по мере увеличения объема производства.

Компания устанавливает, что постоянные издержки (расходы на здание, оборудование и административные цели) равны примерно 30% переменных издержек, или 45 центам на пинту. Компания намерена добиваться 20-процентной прибыли на переменные издержки, или 30 центов на единицу (1,50 × 20%). С учетом этого цену рассчитывают следующим образом:

Переменные издержки в расчете на единицу	1,50 долл.
Постоянные издержки в расчете на единицу (30% от переменных издержек)	0,45 долл.
Норма прибыли (20% от переменных издержек)	0,30 долл.
Цена пинты мороженого	2,25 долл.

Цену в 2,25 долл. компания взимает с розничной торговли. Предположим теперь что магазин также использует метод на основе накидки к себестоимости при установлении цены, которую платит конечный потребитель. В большинстве случаев розничные торговцы определяют цену **с учетом наценки**, т. е. нормы прибыли в конечной продажной цене, а не себестоимости товара. Предположим, магазин определяет наценку в 25%. Конечную продажную цену рассчитывают следующим образом:

$$\text{розничная продажная цена} = \frac{\text{средняя стоимость единицы}}{1 - \text{желательная наценка}}.$$

В нашем примере это выглядит так:

$$\text{розничная продажная цена} = \frac{2{,}25 \text{ долл.}}{1 - 0{,}25} = 3 \text{ долл.}$$

Конечная продажная цена для потребителя составит, следовательно, 3 долл., в том числе торговая наценка – 0,75 долл.

Как отмечалось, недостатком метода на основе накидки к себестоимости и на основе торговой наценки является то, что он не гарантирует установление конечной цены, которую потребители согласятся уплатить. Реакция потребителей не учитывается при принятии решения о цене. Кроме того, компания, которая использует подход на основе накидки к себестоимости, может установить цели выше приемлемых для рынка, если ее издержки превышают издержки конкурентов.

Ценообразование на основе целевой прибыли

Многие фирмы устанавливают рентабельность инвестиций или затрат, а затем определяют цену для достижения этой цели. **Ценообразование на основе целевой рентабельности** – это установление цены, обеспечивающей получение нормативной прибыли при определенном объеме продаж, в отличие от ценообразования на основе накидки к себестоимости, при котором цена определяется с учетом фиксированной нормы прибыли на издержки безотносительно к объему продаж.

Существуют две разновидности этого метода: целевая рентабельность инвестиций и целевая рентабельность затрат. **Целевая рентабельность инвестиций** устанавливает задания по отдаче на инвестиции (ROI) и определяет цены для достижения поставленных целей. Предположим, первоначальные инвестиции производителя мороженого в создание предприятия составили 500 000 долл. Компания определяет нормативную прибыль на инвестиции в 10%, ибо считает это наилучшим результатом, на который она может рассчитывать при ином инвестировании 500 000 долл., например в государственные облигации. Следовательно, компания ставит перед собой цель получить в первый год работы прибыль в сумме 50 000 долл.

Предположим, прогнозируется продать 100 000 порций дорогого мороженого. Ранее мы отметили, что переменные издержки в расчете на единицу равны 1,50 долл., а постоянные издержки – 45 центам. Следовательно, совокупные издержки равны 195 000 долл.:

$$(1{,}50 + 0{,}45) \times 100\,000 = 195\,000 \text{ долл.}$$

С учетом целевой прибыли в 50 000 долл. мы можем рассчитать цену, обеспечивающую достижение указанной цели:

$$\text{цена} = \frac{50\,000 \text{ (прибыль)} + 195\,000 \text{ (издержки)}}{100\,000 \text{ порций}} = 2{,}45 \text{ долл.}$$

Цена в 2,45 долл. обеспечит получение прибыли в 50 000 долл. при условии продажи 100 000 порций. Однако неизвестно, купят ли потребители 100 000 порций мороженого при цене 2,45 долл.

Фирма может также установить цену с учетом **целевой рентабельности затрат**, которая определяет цель на основе возврата на совокупные затраты при заданном объеме

продаж, и цена должна обеспечить достижение этой цели. К этому методу обычно прибегают американские автомобильные компании. Пример установления цены на небольшой автомобиль приведен в табл. 21.1. Переменные издержки, включая материалы и рабочую силу (сборку), равны 3974 долл. Постоянные издержки оценены в 40% переменных издержек, или в 1590 долл. Целевая прибыль равна 10% совокупных издержек, или 556 долл. (10% от 3974+1590 долл.). Дополнительные нераспределенные издержки (НИОКР, оснастка) составляют 2472 долл. Оптовая цена для дилера равна 8592 долл. Наценка дилера в 22% дает конечную цену в 11 016 долл., но компания может в рекламных целях установить цену в 10 995 долл.

ТАБЛИЦА 21.1

Ценообразование на основе целевой рентабельности затрат в автомобильной промышленности (долл.)

Сборочный завод		Штаб-квартира компании		Демонстрационный зал дилера	
Кузов	1104	Итого переменные издержки (TVC)	3974	Издержки для дилера	8592
Трансмиссия	180	Постоянные издержки (TFC) (40% от TVC)	1590	Наценка дилера (22%)	2424
Мотор	622				
Шасси	1002	Целевая прибыль (10% от TFC + TVC)	556		
Сборка машины	1066	НИОКР, специальная оснастка	2472		
Итого переменные издержки	3974	Итого себестоимость для дилера	8592	Прейскурантная цена	11 016

Источник: адаптировано на основе "Why Detroit Can't Cut Prices", *Business Week*, March 1, 1982. Costs adjusted to reflect 1992 prices.

Ценообразование, ориентированное на издержки на международных рынках

Большинство международных компаний, которые впервые приходят на зарубежный рынок, прибегает к ценообразованию, основанному на издержках, ибо располагает недостаточной информацией для оценки потребительского спроса или реакции конкурентов[8]. Эти компании склонны пользоваться двумя стратегиями ценообразования. Первая – установление цен на базе совокупных издержек компании. Однако при использовании метода на основе накидки к себестоимости у экспортеров часто возникают проблемы, поскольку их расходы на распределение и транспортировку выше, чем у местных компаний, что влечет за собой более высокую цену по сравнению с местными товарами.

В итоге многие международные компании устанавливают цены ниже издержек, чтобы закрепиться на зарубежных рынках. Такая практика известна как **ценовой демпинг**, т. е. продажа товара по цене ниже издержек производства с целью стимулирования продаж на зарубежных рынках. Если товар пользуется спросом по более низкой цене, ком-

пания может впоследствии повысить цену и получить прибыль. Цель иностранной фирмы может заключаться не только в проникновении на рынок, но и в вытеснении с него местных производителей, чтобы доминировать на рынке. Например, японские производители электроники вышли в 70-е гг. на рынок США с более дешевыми телевизорами, а затем вытеснили большинство американских компаний. Такие действия дали основание компании "Zenith" возбудить иск против "Matsushita" и других японских производителей телевизоров, обвинив их в нечестном сговоре с целью продажи товаров на американском рынке по более низким ценам, чтобы вытеснить отечественные компании. Верховный суд в 1986 г. отказал в иске из-за недостаточности доказательств[9].

Как свидетельствует этот случай, ценовой демпинг стал камнем преткновения в торговых отношениях Японии и США, поскольку американские производители обвиняли японские компании в том, что они пришли на рынок США с более дешевыми товарами с целью вытеснить отечественные фирмы и добиться господства на рынке (см. рубрику "Глобальные стратегии маркетинга").

Другая, менее распространенная причина демпинга – желание избавиться от чрезмерных запасов товара. Иностранная фирма может иметь избыточный запас товаров, которые не могут быть проданы на отечественном рынке и требуют "демпинга" за рубежом по более низким ценам. Продажа ниже себестоимости имеет экономический смысл, ибо фирма избавляется от товарных запасов, но такие действия являются поводом для обвинений в политике "разорения соседа". Иначе говоря, когда компания продает товар за рубежом по более низкой цене в силу недостаточности отечественных рынков, она экспортирует этот недостаток, подрывая прибыльность зарубежных фирм.

Методы ценообразования, ориентированные на спрос

Методы, ориентированные на спрос, предполагают установление цены с учетом того, какой объем товара потребители склонны купить при различных уровнях цен. Иначе говоря, цена базируется на кривой потребительского спроса. Компании стали уделять этим методам больше внимания, так как методы, ориентированные на издержки, не отличаются гибкостью и не отвечают условиям конкуренции 90-х гг. При возрастании издержек растут и цены; однако изменения цен не отражают реакцию потребителей или конкурентов.

Потребность в большей гибкости цен возросла в связи с большей чувствительностью американских потребителей к ценам в результате глубоких экономических спадов начала 80-х и 90-х гг. Предложение высококачественных иностранных товаров по более низким ценам означало, что компаниям придется конкурировать с зарубежными фирмами.

Компании могут избрать один из трех методов ценообразования с учетом спроса: предельное ценообразование, гибкое безубыточное ценообразование, которые основаны на оценках кривой спроса, и ценообразование, исходящее из спроса без использования кривой спроса.

Предельное ценообразование

Предельное ценообразование – это изменение цены до точки, в которой предельная выручка равна предельным издержкам. Если спрос неэластичен, цены будут возрастать до этой точки; если спрос эластичен, цены будут снижаться.

Этот принцип можно проиллюстрировать, используя пример с "Saturn" (см. рис. 21.2). В предыдущем примере GM определила, что точка, в которой предельная выручка равна предельным издержкам для последней произведенной единицы, соответствует выпуску примерно 87 000 автомобилей. В этой точке кривые предельной выручки и издержек пересекаются (точка X на рис. 21.2). Но как GM узнает, какую цену назначить в этой точке? Обратившись к кривой спроса. Кривая спроса на рис. 21.2 (как видно из Приложения к главе 20, это то же, что и *кривая средней выручки*) показывает, что *при цене 8500 долл. потребители склонны купить 87 000 единиц товара*. Это следует из факта пересечения кривых предельной выручки и издержек с последующим продлением линии до кривой средней выручки (т. е. *спроса*) (точка Y на рис. 21.2). В этой точке цена, максимизирующая прибыль, равна 8500 долл.

Предельное ценообразование позволяет выявить цену, максимизирующую прибыль, но оно требует оценки кривой спроса. Трудности определения того, сколько потребители склонны купить при разных уровнях цен, – это главная причина, в силу которой метод предельного ценообразования не нашел более широкого применения

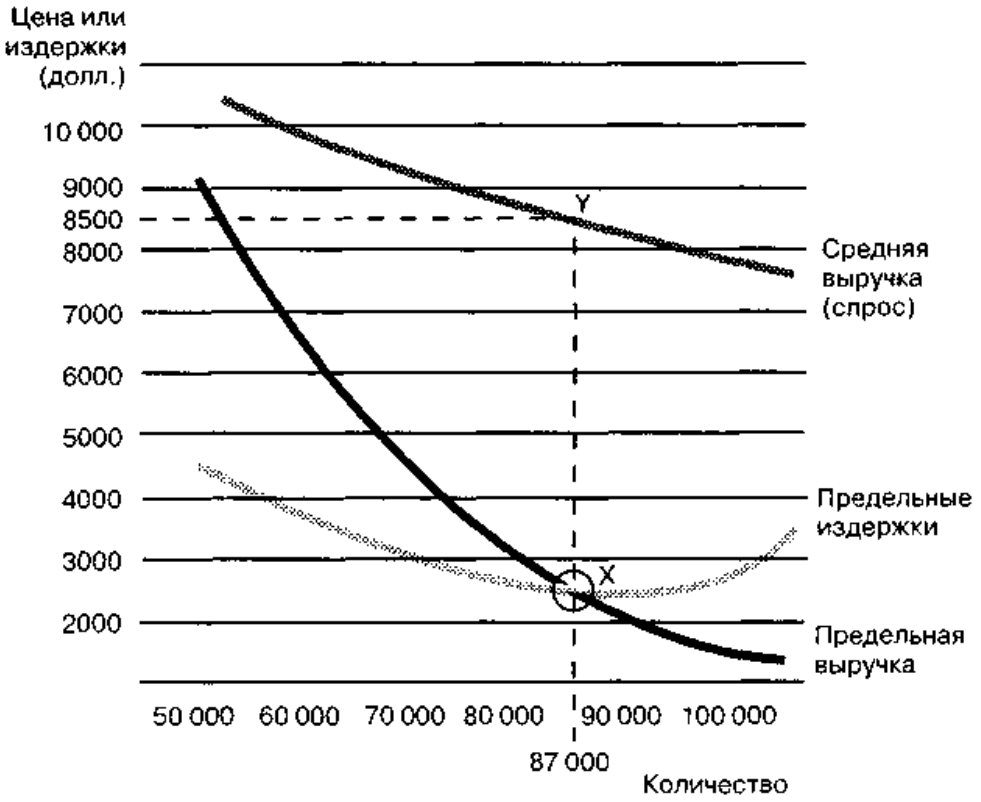


Рис. 21.2. *Предельное ценообразование*

Гибкое безубыточное ценообразование

При **гибком безубыточном ценообразовании** цену устанавливают путем максимизации разности между совокупной выручкой и совокупными издержками при различных уровнях спроса. (Поскольку гибкое безубыточное ценообразование – это разновидность анализа безубыточности, было бы полезно рассмотреть этот анализ, приведенный в Приложении к настоящей главе.) При таком методе ценообразования анализируют ряд це-

новых вариантов, дающих различную кривую совокупного спроса для каждой цены. Предположим, производитель мороженого анализирует спрос при четырех ценах – 1,74; 2,25; 3 и 3,50 долл. На рис. 21.3 показана совокупная выручка (цена × количество) при каждом уровне цен. Область прибыльности выражается разностью между совокупной выручкой и совокупными издержками, т. е. заштрихованной зоной на рисунке; компания стремится максимизировать прибыль.

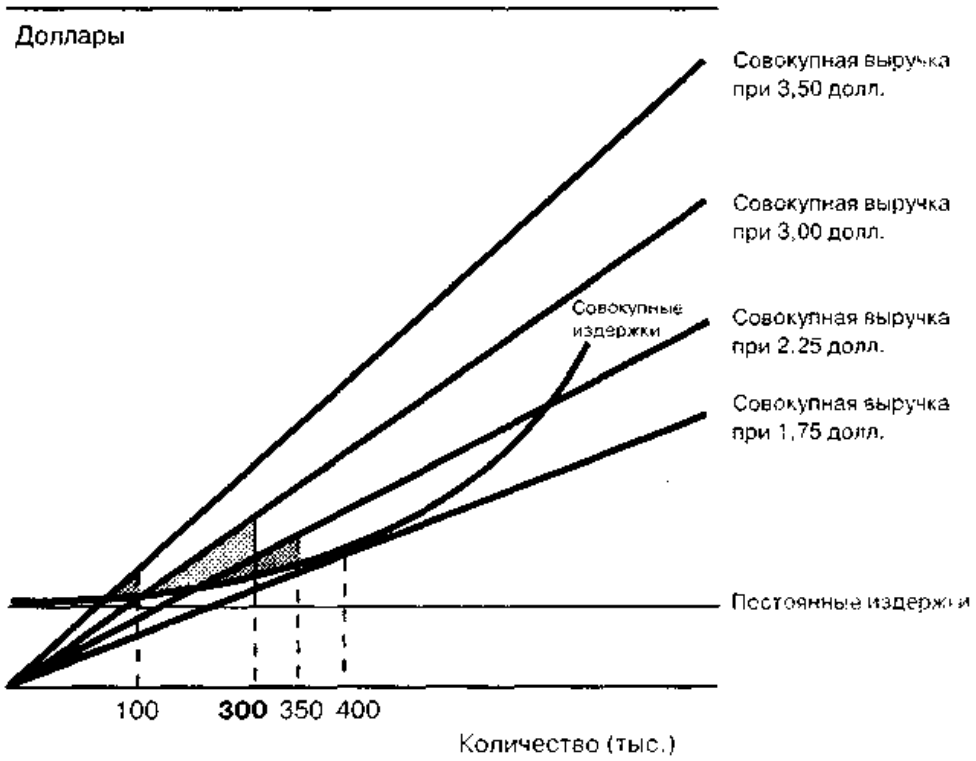


Рис. 21.3. *Гибкое безубыточное ценообразование*

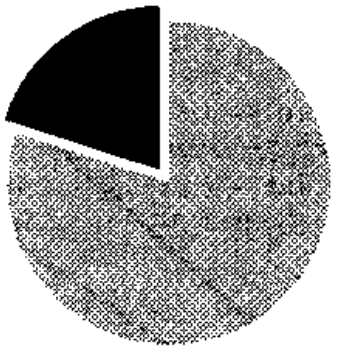
Предположим, компания проверяет каждую цену на пробном рынке, чтобы оценить спрос. При цене 3,50 долл. спрос оценивается в 100 000 порций мороженого, при цене 1,75 долл. – в 400 000 порций. Разность между совокупной выручкой и издержками при спросе, соответствующем каждой цене, отображается вертикальной пунктирной линией. При цене 1,75 долл. компания не понесет убытков, так как выручка равна издержкам. При трех других ценах компания получит прибыль. Наиболее значительной она будет при цене 3 долл., ибо разность между выручкой и издержками при этой цене наибольшая. На рисунке это выражается максимальной длиной вертикальной линии при продаже 300 000 единиц (совокупный спрос при цене 3 долл.).

Так как гибкое безубыточное ценообразование предполагает оценку реакции потребителей на цены, оно относится к числу методов, ориентированных на спрос и должно дать результаты, сходные с предельным анализом, ибо оба они основаны на максимизации прибыли с учетом покупательского спроса.

ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

Ценовой демпинг — проблема в торговых отношениях между Японией и США

Ценовой демпинг превратился в болевую точку в торговых отношениях между Японией и США. Несколько американских отраслей обвинили японские фирмы в ценовом демпинге. Наиболее известен случай, когда три крупнейшие американские фирмы–производители полупроводников обвинили японские компании в том, что они продают микросхемы и полупроводники по цене ниже издержек производства с целью вытеснить американских производителей с рынка. Пытаясь улучшить торговые отношения с США, японское правительство распорядилось прекратить продажу товаров японскими фирмами по цене ниже издержек и открыть японские рынки для американских производителей полупроводников.



Но так как распоряжение не было выполнено, Президент США Рейган наложил в 1987 г. на японские фирмы–производители полупроводников торговые санкции в сумме 300 млн. долл. и ввел пошлины на некоторые виды микросхем. Санкции и пошлины останутся в силе до тех пор, пока не прекратится демпинг и не будет облегчен доступ на японские рынки для американских производителей.

В 1991 г. GM, "Ford" и "Chrysler" обвинили японские автомобильные компании в демпинге мини-автофургонов в США, т. е. в продаже их по цене ниже издержек производства. Были приведены факты, доказывающие попытку японских компаний вытеснить отечественных производителей с рынка – 20-процентное снижение продаж отечественных автомобилей этого класса с 1990 по 1991 гг. и возросшие вдвое продажи японских мини-фургонов. Наиболее злостными нарушителями были признаны "Toyota" и

Ценообразование, исходящее из спроса

При **ценообразовании, исходящем из спроса**, цены назначают, определяя, сколько потребители склонны платить за единицу товара, а затем вычитая издержки из выручки с целью убедиться в достаточности нормы прибыли. Этот расчет считается обратным, ибо компания исходит из конечной цены, основанной на спросе, а затем рассчитывает прибыль. Более распространены расчеты "вперед", когда начинают с издержек и добавляют к ним норму прибыли.

Данный метод позволяет избежать сложностей, с которыми сопряжены предельное и безубыточное ценообразование. Вместо выяснения ряда соотношений "цена – количество" в виде кривой спроса на товар компании следует лишь установить одно это соотношение, т. е. цену, которую потребители склонны платить, и объем продаж при этой цене. Проблема в том, как же узнать эту единственную цену.

Компания "Dell Computer", производитель персональных компьютеров, совместимых с IBM, использовала обратный расчет при определении того, какая цена компьютеров будет конкурентоспособной с серией IBM "Personal System/2". Зная, что цена должна составлять менее 1000 долл., компания уточнила, обеспечит ли это прибыль. Выяснилось, что прибыль возможна при цене 995 долл.

ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

"Mazda", продающие мини-фургоны по цене, на 30% ниже считающейся справедливой цены. Дело рассматривалось Международной торговой компанией.

В третьем случае американские производители автомобильных частей в 1991 г. обвинили японские компании в демпинге автодеталей в США. Это имеет особенно важное значение, ибо импортные японские автодетали составляют четверть дефицита в торговле с Японией в 1991 г., равного 41 млрд. долл. Широкий демпинг со стороны японских поставщиков увеличил бы торговый дефицит и ослабил американскую экономику. В подтверждение обвинений в демпинге американские компании ссылались на японскую статистику, согласно которой автодетали в Японии стоят в 4–8 раз дороже деталей японского производства, продаваемых в США.

Проблема демпинга определенно ухудшила торговые отношения между США и Японией. Некоторые считают, что обвинения в адрес японских компаний несправедливы, ибо они способствуют здоровой ценовой конкуренции в США, поскольку потребители заинтересованы в более низких ценах. Другие же высказывают мнение, что демпинг японских фирм способен вытеснить с рынка отечественные компании, ослабив тем самым американскую экономику.

Вопросы: Почему компании прибегают к ценовому демпингу? Можно ли оправдать такой демпинг в качестве законной стратегии ценообразования? Аргументируйте свой ответ.

Источники: Andrew R. Dick, "Learning by Doing and Dumping in the Semiconductor Industry", *Journal of Law and Economics* (April 1991), pp. 133–159; Jan Mares, "The Semiconductor Agreements: A Glance Back, a Look Ahead", *Business America*, August 15, 1988, pp. 8–11; "The Ambush Awaiting Japan", *Economist*, July 6, 1991, pp. 67–68; "Big 3's Complaint on Japan Minivans Is Upheld by ITC", *Wall Street Journal*, July 11, 1991, p. A3.

Методы ценообразования, ориентированные на конкуренцию

Некоторые компании устанавливают свои цены в зависимости от действий конкурентов. В этом случае они рискуют назначить цены, которые не учитывают различий между их товарами и товарами конкурентов. Существуют три типа методов ценообразования на основе действий конкурентов: следование за лидером, ценообразование, привязанное к преобладающим в отрасли нормам, и ценообразование с учетом прогнозируемой реакции конкурентов.

Следование за лидером

Следование за лидером означает, что компания в своей ценовой стратегии придерживается стратегии ценового лидера отрасли. Как упоминалось в главе 20, в отраслях со стандартизованной продукцией наблюдается стремление к стабильности цен, ибо ценовая конкуренция способна привести к разрушительным ценовым войнам. Появляется компания, которую другие фирмы признают в качестве ценового лидера, приходя к негласному соглашению придерживаться ценовой стратегии лидера. Такое цено-

образование наиболее характерно для олигополии, т. е. ситуации, когда в отрасли господствует несколько крупных компаний, а политика цен одной из них непосредственно влияет на других. А так как продукция стандартизована, снижение цен одной фирмой побудило бы другие последовать ее примеру, что привело бы к ценовой войне. В связи с этим в интересах компаний, функционирующих в условиях олигополии, добиваться стабильности цен, следуя за лидером.

Следование за лидером в ценообразовании сейчас менее распространено, чем раньше, так как правительство относится к этому методу неодобрительно, рассматривая его как форму фиксирования цен, даже при отсутствии явного сговора о ценах. Кроме того, как мы видели, усиление иностранной конкуренции и чувствительности потребителей к ценам заставляет компании использовать более гибкие методы установления цен.

Однако в ряде отраслей ценовые лидеры все еще имеются. IBM считается бесспорным ценовым лидером в области программного обеспечения. Как заметил представитель одной из конкурирующих фирм, "IBM определяет тенденцию, которой мы все придерживаемся". Другой специалист охарактеризовал четкую политику следования за лидером: "Чем выше цены у IBM, тем больше в состоянии взимать и мы"[10]. Однако за ценами IBM уже не следуют так же строго, как это делали в свое время конкуренты "Alcoa" и "U.S. Steel" в алюминиевой и сталелитейной промышленности.

Связанное ценообразование

Политика **связанного ценообразования** означает установление цены компанией с учетом отраслевых норм. Такой стратегии могут придерживаться компании в отрасли, где отсутствует ценовой лидер, с целью обеспечения стабильности цен. Фабриканты шоколада склонны придерживаться именно такой стратегии. Они устанавливают норму цены плитки шоколада, и большинство компаний следуют этой норме.

Некоторые компании используют отраслевую норму в качестве ориентира, устанавливая цену несколько выше или ниже его. Такова обычная практика компаний, стремящихся создать нишу на дорогой или дешевой стороне рыночного спектра. Затем компания, исходя из высокой или низкой цены, производит обратный расчет с целью выяснить, получит ли она приемлемую прибыль.

Ценообразование с учетом прогнозируемой реакции конкурентов

Некоторые фирмы устанавливают цены, ориентируясь на возможную реакцию конкурентов. Рассмотрим пример со стратегией ценообразования, использованной компанией "Eli Lilly" применительно к сельскохозяйственному гербициду "Treflan". Компания хотела снизить цену на товар, чтобы помешать конкурентам прийти на рынок, так как срок действия патента на "Treflan" истекал. Требуемое снижение цены во многом определялось вероятностью прихода конкурентов на рынок при наличии этой цены.

Предположим, "Lilly" рассматривает пять вариантов снижения цены, приведенные в табл. 21.2. Рентабельность инвестиции падает при любом снижении цены: прибыль на инвестиции составит 15% при снижении цены на 5%, 12% – при снижении на 10% и т. д. Менеджеры "Lilly" считают, что существует лишь 20% вероятности, что конкуренты не придут на рынок в случае снижения цены "Treflan" на 5%, 40-процентная вероятность этого – при снижении цены на 10% и т. д. (графа 3 табл. 21.2).

Последняя графа – это рентабельность инвестиций (ROI) на случай того, что конкуренты не придут на рынок. Как видим, ожидаемая ROI максимизируется при снижении

цены "Treflan" на 12%. При таком снижении ожидаемая ROI равна 5%. Если цену снизить меньше чем на 12%, слишком велика вероятность появления конкурентов. Если снизить цену больше чем на 12%, ROI уменьшается до неприемлемого уровня. Поэтому руководство компании решает снизить цену на 12%, главным образом с учетом вероятной реакции конкурентов на изменение цены компанией.

ТАБЛИЦА 21.2

Определение цены с учетом вероятной реакции конкурентов

Снижение цены "Treflan" (%)	Ожидаемая рентабельность инвестиций (%)	Вероятность того, что конкуренты не придут на рынок (%)	Ожидаемая ROI в случае отсутствия конкуренции (оценка ROI, умноженная на вероятность того, что конкуренты не придут на рынок, %)
5	15	20	3
10	12	40	4,8
12*	10	50	5
15	6	80	4,8
20	4	90	3,6

* Оптимальное изменение цены, максимизирующее ожидаемую ROI.

КОРРЕКТИРОВКИ ЦЕН

Цена, установленная компанией с использованием рассмотренных методов, – это **прейскурантная цена**, т. е. "официальная" цена, допускающая скидки. Это цена, фигурирующая в каталоге или названная продавцом. Прейскурантная цена иногда совпадает с конечной продажной ценой, но в большинстве случаев производитель корректирует ее определенным образом. Это пятый этап процесса установления цены.

Такие корректировки прейскурантной цены часто рассчитаны как на торговых посредников, так и на конечных потребителей. Когда IBM предлагает скидку магазинам, закупающим большую партию персональных компьютеров, когда "Folgers" делает скидку на кофе для стимулирования продаж или "Ford" разрешает своим дилерам принимать частично в оплату старые автомобили, эти компании корректируют прейскурантные цены в сторону снижения. Реклама "Buick" показывает прейскурантную цену на модель "Electra" с дополнительным оборудованием – 19 556 долл. Предусматривается два вида скидок с прейскурантной цены "Electra" в 19 556 долл. Одна из них предоставляется в случае покупки набора дополнительного оборудования (400 долл.), другая – в случае немедленной оплаты (1000 долл.). После корректировки фактическая цена равна 18 166 долл.

Как следует из рис. 21.3, часто используются пять видов корректировки цен: скидки, возвраты, ценовые стимулы, географические поправки, неокругленные цены.

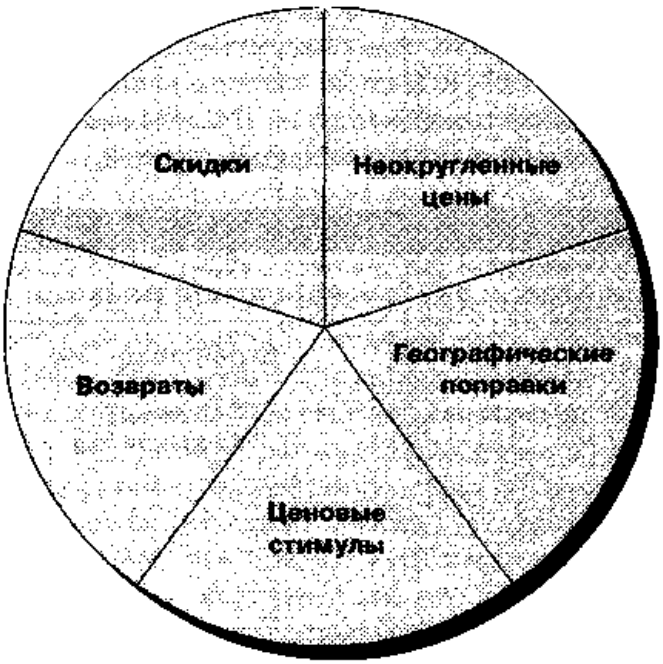


Рис. 21.4. *Виды корректировок цены*

Скидки

Скидка – это снижение прейскурантной цены, предлагаемое продавцом, если действия покупателей способствуют снижению издержек продавца. Скидка может стать стимулом к закупке большего количества товара, выполнению ряда функций маркетинга, покупке в определенное время года или быстрой оплате счетов.

Скидка за количество

Скидка за количество предоставляется покупателям в случае закупки определенного объема товара. Объемные закупки сокращают расходы, связанные с принятием и обработкой заказа, доставкой, а также могут снизить удельные затраты на изготовление продукции благодаря более крупным партиям запуска в производство.

Количественные скидки могут носить ненакопительный или накопительный характер. *Ненакопительные скидки* ограничены одним заказом. Например, IBM предлагает скидку до 40% прейскурантной цены магазинам, покупающим единовременно большое число "Personal System/2"[11]. *Накопительные скидки* позволяют покупателю суммировать все закупки в течение года. Так, производитель промышленных генераторов может предлагать дистрибьюторам 10-процентную скидку, если они купят за год более 100 единиц товара. Накопительные скидки – это важнейший стратегический инструмент, так как они стимулируют закупки у товара одной компании ради получения скидки.

Некоторые компании предлагают накопительные скидки не только для одного товара, но и для разных групп товаров. Если, предположим, компания "Merrill Lynch" покупает в течение года у IBM 20 различных компьютерных систем и получает 16-про-

центную скидку на эти закупки, такая скидка побуждает компанию приобретать разную продукцию у одного производителя с целью экономии средств и, кроме того, содействует упрочению отношений с продавцом.

Торговые скидки

Торговые скидки предоставляются производителями розничным и оптовым торговцам за выполнение ими маркетинговых функций, необходимых для продажи товаров конечному потребителю. Торговая скидка – доход торговца, ибо она представляет собой разность между ценой, уплаченной производителю, и ценой, полученной при продаже товара. Скидки также являются способом побудить торговцев иметь в наличии новый товар. Традиционная розничная скидка по персональным компьютерам равна 22%. Производитель нового компьютера может предложить скидку магазинам в размере 30%.

В табл. 21.3 приведен пример структуры торговой скидки применительно к дорогому сорту мороженого – по цене 3 долл. за пинту. Предположим, производитель продает мороженое, пользуясь услугами продовольственных брокеров, которые затем сбывают его оптовым и розничным торговцам. Торговая скидка определена в виде 3 долл. минус 30/10/5. Это означает, что скидка равна 30% для магазинов, 10% для оптовиков и 5% для брокеров (посредника, который находится ближе к потребителю, называют первым). Причина, по которой скидка магазинам выше, заключается в том, что розничная торговля обычно выполняет более широкий круг функций, связанных с продажей потребителям.

ТАБЛИЦА 21.3

Структура скидок с прейскурантной цены

Прейскурантная цена	3
Торговая скидка (3 минус 30/10/5)	
Розничная скидка в 30%	–0,90
Продажная цена оптового торговца	2,10
Оптовая скидка в 10%	–0,21
Продажная цена брокера	1,89
Брокерская скидка в 5%	–0,09
Продажная цена производителя	1,80
Количественная скидка	
10% с прейскурантной цены	–0,30
Продажная цена производителя с учетом торговой и количественной скидки	1,50
Сезонная скидка	
4% при закупке с декабря по март	–0,06
Продажная цена производителя с учетом торговой, количественной и сезонной скидок	1,44
Скидка за досрочную оплату счета (2/10 срок 30)	
2% при оплате в 10 дней; срок 30 дней	–0,03
Продажная цена производителя с учетом всех скидок	1,41

Поскольку прейскурантная цена составляет 3 долл., 30-процентная скидка магазинам означает, что они закупают мороженое по 2,10 долл. Оптовики получают 10% скидки с 2,10 долл., т. е. платят по 1,89 долл. Брокерам предоставлена скидка в 5% с 1,89 долл., т. е. они платят по 1,80 долл. Компания предлагает также количественную

скидку с прейскурантной цены 3 долл. в 10% при условии заказа 1000 единиц товара или более – в этом случае брокер уплатит по 1,50 долл., а учитывая дополнительные скидки сезонного характера и скидки за немедленную оплату счета, цена для брокера может снизиться до 1,41 долл. Столько производитель получит, продавая товар брокеру. Разница между продажной ценой производителя (1,41 долл.) и конечной прейскурантной ценой (3 долл.) представлена в виде различных скидок в табл. 21.3.

Сезонные скидки

Сезонные скидки – это ценовые стимулы для покупки товара вне сезона продаж. Покупатели приобретают товар по более низким ценам и хранят его до наступления сезона. Эти скидки выгодны покупателям, так как экономия обычно превышает дополнительные расходы по хранению товара в запасе. Они также позволяют продавцам выравнивать загрузку производства. В противном случае в сезон продаж удельные издержки производства, возможно, были бы выше, а вне сезона пришлось бы увольнять работников.

Верными кандидатами на сезонные скидки являются такие товары, как лодки, лыжный инвентарь и снегоочистители. В табл. 21.3 показано, что производитель мороженого предоставляет сезонные скидки в зимние месяцы, когда падает спрос. А так как мороженое является скоропортящимся продуктом, скидка не имеет целью побудить магазины хранить товар зимой и продавать его летом. Скорее речь идет о воздействии на спрос в зимние месяцы с помощью внутримагазинного стимулирования и выгодного расположения товара в охлаждаемых прилавках.

Скидки при досрочной оплате

Скидки при досрочной оплате призваны стимулировать быструю оплату товара покупателями. Она позволяет производителям сохранять ликвидность и избегать накопления просроченных счетов. Покупателям же выгодно производить оплату быстро, так как экономия обычно превышает любой доход, который они могли бы получить, пользуясь своими деньгами на протяжении более длительного срока.

В табл. 21.3 эта скидка представлена как "2/10 срок 30", т. е. брокер может получить 2-процентную скидку с продажной цены в 1,44 долл., уплатив по счету в течение 10 дней вместо предусмотренных 30 дней. Если брокер закупает 2000 единиц товара, экономия составит 60 долл. (3 цента на каждой единице).

Компании предоставляют эти скидки и конечным потребителям. Примерами могут служить бензозаправочные станции, торгующие по более низким ценам при оплате наличными, а также магазины, предоставляющие скидки при оплате наличными, а не чеками и кредитными карточками.

Возвраты

Возвраты – это выплаты покупателям со стороны продавцов в обмен на товары или определенные действия. Наиболее распространенная их разновидность – **торговый зачет**, т. е. снижение цены при предоставлении использованного изделия в частичную оплату за новое изделие. Автомобильные дилеры могут снижать цену автомобиля, не меняя прейскурантную цену, но принимая в качестве частичной оплаты старый автомобиль. Некоторые магазины принимают в частичную оплату электронику и бытовые приборы.

Производители предоставляют **рекламные скидки магазинам** для рекламирования своих товаров. Как говорилось в главе 17, такие скидки образуют основу для совместной рекламы промышленных и торговых фирм. Магазины указывают свои наименования в рекламных объявлениях производителей, обеспечивая себе местную рекламу и в то же время демонстрируя товар производителя.

Ценовые стимулы

Ценовые стимулы – это краткосрочные скидки, предлагаемые производителями с целью побудить потребителей купить товар. Они предоставляют промышленной фирме возможность временно снизить цену, не меняя прейскурантную цену. Как отмечено в главе 17, ценовые стимулы эффективны в качестве реакции на снижение цен конкурентами или при попытке побудить пользователей конкурирующих марок попробовать товар.

Производители прибегают к ценовым стимулам главным образом применительно к более дешевым товарам своего ассортимента. "Kraft General Foods" часто использует их для своих рядовых марок кофе "Maxwell House", но не применительно к дорогим сортам "Maxwell House Private Collection". Точно так же производитель мороженого вряд ли прибегнет к ценовым стимулам для продажи самых дорогих сортов из опасения нанести вред их имиджу качества.

Если не злоупотреблять ценовыми стимулами, – это действенный способ адаптации цены к краткосрочным изменениям условий конкуренции.

Географические корректировки цен

При **географической корректировке цен** компании вносят изменения в цены с учетом различий в транспортных расходах в связи с местоположением продавца или покупателя. Такие поправки имеют наибольшее значение применительно к громоздким грузам, требующим высоких транспортных расходов. Методы ценообразования, отражающие транспортные расходы, называются *цена франко-борт (ФОБ)* и *цена с доставкой*.

Цена ФОБ

При установлении цен **франко-борт (ФОБ)** расходы по доставке в цену не включают. Покупатель принимает товар на борт транспортного средства (автомобиля или железнодорожного вагона) в месте его происхождения (обычно на заводе продавца) и оплачивает расходы по доставке товара к месту назначения.

Цены ФОБ одинаковы для всех покупателей. А так как покупатели берут транспортные расходы на себя, тот из них, кто расположен дальше от продавца, оказывается в менее выгодном положении. Поэтому многие покупатели стремятся закупать товары у находящегося ближе к ним продавца. Продавцы, использующие ценообразование по методу ФОБ, стараются разместить заводы и склады по всей стране, чтобы быть как можно ближе к покупателям.

Цена с доставкой

Цены с доставкой устанавливают, включая в них транспортные расходы. Существуют четыре разновидности этого метода: однозональные цены, многозональные цены, цены базисного пункта, компенсации стоимости доставки.

Однозональная цена означает, что все покупатели платят одинаковую цену за товар независимо от их местоположения. Продавец включает в совокупные издержки в расчете на единицу товара некую среднюю сумму транспортных расходов, но не дифференцирует цену в зависимости от местоположения покупателя. Из этого следует, что покупатель, расположенный ближе к продавцу, субсидирует транспортные расходы более удаленных от него покупателей. Компания "Kraft General Foods" взимает одинаковую цену за банку "Maxwell House" с магазинов по всей стране. Если кофе производится в Нью-Йорке, супермаркет в этом городе фактически платит более высокую цену в расчете на милю транспортировки по сравнению с супермаркетом, расположенным в Калифорнии.

Этот метод ценообразования компании чаще всего применяют, если транспортные расходы составляют незначительную долю конечной цены. В таких случаях покупатели, расположенные ближе к продавцу, едва ли будут возражать против такого метода.

При многозональных ценах фирма делит торговую территорию на географические зоны и устанавливает цены в зависимости от транспортных расходов по доставке до соответствующей зоны. Зональная система имеет смысл при высоких транспортных расходах. Покупатели, расположенные ближе к продавцу, в этих случаях возражали бы против одинаковой цены. Зональный метод позволяет учесть различия в расходах по доставке в разные районы страны. При такой системе производитель бытовых приборов может взимать разные цены в зависимости от того, где расположен покупатель – в Новой Англии, на Среднем Западе или Юге.

При ценах базисного пункта компания устанавливает место, именуемое базисным пунктом, с которого транспортные расходы добавляют к прейскурантной цене. Сталелитейная промышленность использовала такой метод ценообразования на протяжении многих лет, назначая цены от Питтсбурга – базисного пункта, ибо этот город был историческим центром сталелитейной отрасли. При такой системе, если фирма расположена в Индианаполисе и закупает сталь с близлежащего Форт-Уэйна (штат Индиана), она тем не менее оплачивает транспортные расходы из Питтсбурга. Такого рода плату за несуществующую перевозку именуют **мнимым фрахтом**.

Многозональные цены и цены базисного пункта могут оказаться противоправными, если будет доказано, что фирмы договорились о зонах и фиксировании цен. Если несколько фирм имеет одинаковые зоны и установило те же различия между зональными ценами, это можно считать доказательством сговора в формировании географических районов и определении транспортных тарифов, а следовательно, противоправным действием.

Как подразумевается в самом названии, **цена с компенсацией стоимости доставки** означает, что продавец берет на себя все транспортные расходы. Покупатель вправе вычесть стоимость доставки из прейскурантной цены. Если транспортные расходы составляют значительную долю совокупных издержек, компенсация транспортных расходов обеспечивает продавцу важное преимущество над конкурентами. Компании, которые стремятся расширить торговую территорию, берут на себя транспортные расходы, чтобы привлечь покупателей из более отдаленных районов. Но проблема в том, что эта практика может оказаться весьма дорогостоящей.

Неокругленные цены

При методе неокругленных цен компания корректирует прейскурантную цену так, чтобы она оканчивалась на нечетную цифру, следующую за четным числом. В этом случае производитель мороженого может установить цены на отдельные сорта в 99 центов, 1,99 долл. и 2,99 долл.

Речь идет о широко применяемой форме корректировки цен, так как потребители считают товар значительно менее дорогостоящим, если цена установлена таким образом. Разница между 99 центами и 1 долл. будет восприниматься более существенной, чем один цент. По мнению некоторых исследователей, неокругленные цены обеспечивают более высокую ценность[12]. По указанной причине этот метод иногда именуют *психологическим ценообразованием*.

Популярность неокругленных цен подтверждается тем фактом, что 61% цен в супермаркетах оканчивается на 9[13]. Такие цены используются и вне супермаркетов. Цена "Le Baron" фирмы "Chrysler" – 13 495, а не 13 500 долл. Аналогичным образом гостиницы "Hilton" устанавливают особые цены для отпускников в 89, а не 90 долл.

АНАЛИЗ И КОНТРОЛЬ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

Последний этап процесса установления цен (см. рис. 21.1) – анализ и контроль цен после их испытания рынком.

Анализ цен

Анализ цен предполагает выяснение реакции покупателей и конкурентов на уровень цены товара.

Оценка реакции покупателей

Оценка реакции покупателей на цену означает слежение за покупками во времени и выяснение точности прогнозов спроса. Если прогноз неточен, компании, возможно, следует изменить цену. Относительно расфасованных потребительских товаров наилучшим способом слежения за реакцией потребителей является *использование данных сканирования*. Как отмечено в главе 7, компании могут проследить за купленными количествами товара при различных уровнях цен с помощью данных сканирования для анализа соотношения "цена – количество". После этого компания может решить, оправдано ли повышение или понижение цены в зависимости от спроса.

Компании должны также учитывать реакцию потребителей на цены товаров, данные о которых не сканируют в магазинах, например автомобилей или крупных бытовых приборов. Компания GM может получать данные о продажах от своих дилеров, например о реакции покупателей на цену "Saturn" в 8500 долл. Она также в состоянии оценить отношение покупателей к возвратам денег или скидкам на дополнительное оборудование. Это дает GM представление о ценовой эластичности спроса на "Saturn" на уровне 8500 долл. и необходимости снижения или повышения цены.

Оценка реакции конкурентов

При установлении цен компании обязаны учитывать реакцию конкурентов. Руководство "Eli Lilly", очевидно, решило, что снижение цены "Treflan" на 12% воспрепятствует приходу конкурентов на рынок, однако компании надо следить за реакцией конкурентов после снижения цены, чтобы убедиться в правильности расчета. Если на рынок пришло довольно большое число конкурентов и после снижения цены, "Lilly", возможно, придется прибегнуть к дальнейшему ее снижению, чтобы предотвратить появ-

ление новых конкурентов. Напротив, если конкуренция будет менее острой, чем ожидалось, компания вправе повысить цены до прежнего уровня, несмотря на истечение срока действия патента.

В любом случае "Lilly" будет корректировать цены с учетом реакции конкурентов на ее первоначальные действия. Такие действия и противодействия в ответ на реакцию конкурентов типичны для процесса ценообразования. Корректировка цен предполагает тщательный анализ реакции конкурентов на стратегию компании с целью выяснить, оправдано ли изменение первоначальной цены.

Контроль ценовых уровней и стратегий

Контроль цен предполагает выяснение необходимости их изменения и корректировку стратегий ценообразования в ответ на поведение покупателей, конкурентов и торговли. При этом менеджеров должны интересовать два основных вопроса (табл. 21.4). Во-первых, насколько достигаются цели относительно прибыли и продаж. Во-вторых, насколько ценовые уровни и стратегии соответствуют другим элементам комплекса маркетинга, т. е. стратегиям по товару, продвижению и распределению.

ТАБЛИЦА 21.4

Аспекты контроля цен

ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ	НЕОБХОДИМЫЕ ДЕЙСТВИЯ
Достигаются ли цели относительно прибыли и продаж? Если не достигаются, связано ли это с	
• Потребительским спросом и/или	Оценить реакцию потребителей и скорректировать цены с учетом спроса
• Реакцией конкурентов	Оценить реакцию конкурентов и скорректировать соответственно цены
Соответствует ли цена другим элементам комплекса маркетинга?	
1. *Стратегия относительно товара*	
• Соответствует ли цена качеству товара?	Скорректировать цену с учетом представлений потребителей о качестве товара *или* Улучшить качество, чтобы оно соответствовало цене *или* Организовать рекламу с целью изменить представление о ценности товара, чтобы она соответствовала его цене
• Дифференцированы ли цены в пределах товарного ассортимента, с тем чтобы они отражали ценность каждого товара?	Скорректировать цены ассортимента, чтобы существовал должный разрыв между дорогими и экономичными марками
2. *Стратегия продвижения*	
• Соответствует ли рекламное обращение представлению потребителей о соотношении "цена–качество"	Изменить рекламное обращение *или* Организовать рекламу с целью внушить желательные ассоциации "цена–качество"
• Слишком ли часто прибегают к скидкам с цены?	Контролировать частоту предоставления скидок так, чтобы сниженная цена не стала постоянной ценой
3. *Стратегия распределения*	
• Соответствует ли торговая сеть представлениям о соотношении цены и качества?	Изменить торговую сеть так, чтобы она соответствовала уровню цен на данный товар
• Достаточны ли торговые и иные скидки с цены?	Улучшить систему скидок торговле, если это необходимо для обеспечения должного распределения

Достижение целей относительно прибыли и продаж

Важный вопрос при контроле цен – необходимость определить, объясняется ли неспособность фирмы добиться целей относительно прибыли и продаж ее политикой ценообразования. Неудовлетворительные результаты могут объясняться недостатками рекламных стратегий, системы распределения, наличием плохо подготовленного торгового персонала, неправильной оценкой спроса и массой других факторов помимо цены. Если не выделено влияние цены на прибыль и продажи независимо от других элементов комплекса маркетинга, компания может приступить к корректировке цен, когда она не оправдана.

Чтобы определить влияние цены на продажи и прибыль, компания должна оценить реакцию потребителей и конкурентов на свои цены и выяснить, правильно ли были сделаны прогнозы потребительского спроса и реакции конкурентов. Такая оценка часто влечет за собой изменение фирмой первоначальной цены.

При установлении влияния цены на реакцию потребителей и конкурентов особенно важны данные сканирования. Так как сканеры немедленно регистрируют покупки, компания может проследить объемы покупок марок компании и конкурентов при разных уровнях цен. Компания обязана также рассмотреть другие факторы помимо цены, способные повлиять на продажи, например изменение рекламных расходов компании, наличие скидки с цены товара и одновременно проведение рекламной кампании конкурентом.

Координация цены с другими элементами комплекса маркетинга

Из табл. 21.4 видно, что второй основной аспект контроля цен – обеспечение соответствия уровня цен и стратегии ценообразования другим элементам комплекса маркетинга. Таблица показывает области контроля для обеспечения координации цены со стратегиями по товару, продвижению и распределению

СТРАТЕГИИ ПО ТОВАРУ. Главный вопрос при координации товарной и ценовой стратегии – обеспечение соответствия цены товара представлениям потребителей о его качестве. Преимуществом компании "Dell Computer" является то, что покупатели считают оправданной цену ее продукции с учетом качества. Если, по мнению потребителей, цена не соответствует качеству, фирме следует снизить цену, улучшить качество или провести рекламную кампанию, чтобы ознакомить потребителей с характеристиками товара.

Другой аспект товарных стратегий – контроль за соотношением цен внутри товарного ассортимента. Одна из проблем GM заключалась в том, что стратегия ценового ряда не контролировалась. Цены отдельных моделей не были достаточно дифференцированы. В таких случаях компания обязана либо скорректировать цены, либо пересмотреть ассортимент, чтобы он соответствовал ценам.

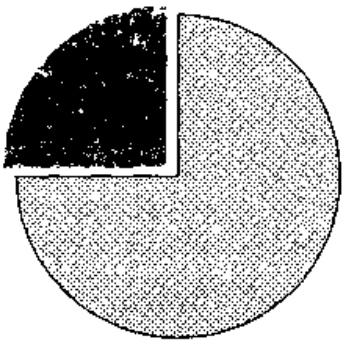
СТРАТЕГИЯ ПРОДВИЖЕНИЯ. Основное требование к координации стратегии ценообразования и продвижения – обеспечение соответствия рекламного объявления цене товара. Реклама дорогостоящего товара должна подкреплять имидж качества. Реклама дешевых товаров должна внушать мысль о достоинствах товара с учетом его цены.

Другое направление контроля для координации стратегий ценообразования и продвижения – стимулирование продаж. Компаниям следует контролировать частоту стимулирования продаж с целью избежать ситуации, когда купоны или скидки с цены используются чаще, чем это необходимо. Менеджеры по товару предпочитают продвигать товары с целью увеличения продаж и доли рынка. Однако в долговременном плане

ЭТИЧЕСКИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА

Как в бейсболе контролируют цены с помощью их фиксирования: владельцы клубов наносят запрещенный удар по своим игрокам

Один из аспектов контроля цен связан с себестоимостью продаваемого товара, которая особенно важна, если компания использует накидку к себестоимости как метод ценообразования. Владельцы бейсбольных команд в конце 70-х гг. обнаружили, что главный элемент издержек – жалованье игроков – вышел из-под контроля. Какой же выход был найден? Было принято решение контролировать жалованье, хотя это действие граничило с фиксированием цен в нарушение Антитрестовского закона Sherman.



История началась в 1975 г., когда арбитраж постановил, что бейсболист Andy Messersmith вправе получить по истечении контракта свободу действий. До того времени резервирующий пункт контракта пожизненно привязывал игрока к его команде. Свобода действий означала, что владельцы должны нанимать игроков на свободном рынке. Им предстояло определять цены за услуги игроков, которые игроки могли принять или отвергнуть. Неудивительно, что жалованье игроков резко возросло. С 1976 по 1986 гг. среднее жалованье игрока увеличилось на 700%, составив 369 000 долл.

В 1985 г. в руководство бейсболом пришел решительный и практичный Peter Ueberroth, который сразу же указал владельцам команд – Walter Haas, руководителю "Levi Strauss" и владельцу "Oakland A's", и Ted Turner, основателю "Turner Broadcasting" и владельцу "Atlanta Braves", – что они руководят своими клубами, как небольшой бакалейной лавкой. В частности, он заметил, что Bruce Sutter из "Atlanta Braves", будучи активным игроком, получает 100 000 долл., а Omar Moreno из "New York Yankees", сидя на скамейке запасных, – 700 000 долл.

Виновата, по мнению Ueberroth, свобода действий игроков, и владельцам следует действовать сообща, чтобы противостоять ей. Каким образом? Договорившись не переманивать игроков. Как только владельцы достигли договоренности, напоминающей сговор, результаты сказались немед-

частые стимулирования могут привести к тому, что потребители станут покупать товар в течение короткого периода, но не будут постоянными покупателями марки.

СТРАТЕГИИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ. Важный аспект координации цены и распределения заключается в обеспечении соответствия уровня цены товара магазинам, в которых он продается. Распределение дорогостоящего, престижного товара следует осуществлять на избирательной или эксклюзивной основе; так, часы "Rolex" следует продавать в эксклюзивных ювелирных магазинах. Более дешевые товары должны поступать в разветвленную торговую сеть, чтобы они были доступны более широким кругам чувствительных к цене покупателей. Если цена не соответствует каналу сбыта, может пострадать имидж товара. Компания "J. C. Penney" убедила фирму "Halston" продавать

ЭТИЧЕСКИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА

ленно и удивительным образом. Kirk Gibson, звезда бейсбола из "Detroit Tigers", первым почувствовал что-то неладное. Он готов был подписать контракт с "Kansas City Royals" на основе свободы действия, когда клуб вдруг отказался от его услуг. Когда Tim Raines, чемпион по количеству отбитых мячей Национальной лиги за 1986 г., попробовал заключить контракт с "Montreal Expos", ему предложили почти то же жалованье, что и в прошлом году, и сделка не состоялась. В итоге в сезоне 1985–1986 гг. из 33 игроков, попытавшихся заключить контракты (а это были лучшие игроки бейсбола) 29 вернулись в прежние клубы, получив 5-процентную надбавку к жалованью. Остальным четырем игрокам их клубы разрешили уйти.

Все это немедленно отразилось на прибыльности команд. В сезоне 1985–1986 гг. бейсбол впервые за восемь лет принес прибыль. В следующем году прибыли возросли на 15%, тогда как жалованье игроков снизилось – впервые за многие годы. В 1988 г. выручка от бейсбольных игр превысила 1 млрд. долл., а операционная прибыль составила 121 млн. долл.

Ассоциация игроков быстро отреагировала, обвинив владельцев в сговоре и фиксировании цен. Тактика проволочек позволила владельцам оттянуть слушание дела на три года, но в 1989 г. арбитраж принял ряд решений не в их пользу. Фиксированию цен и сговору был положен конец, а свобода действий игроков была восстановлена. Жалованье игроков опять взмыло вверх. В 1991 г. средний игрок "Oakland A's" зарабатывал 1,35 млн. долл. В то время как в 1989 г. все команды были прибыльными, в 1991 г. десять команд принесли убытки. Владельцы жаловались, что они снова вернулись к ситуации 1985 г.

История с бейсболом позволяет поставить важный вопрос. Следует ли предприятиям разрешить договариваться и фиксировать цены, если это единственный способ получить прибыль? Ясно, что в условиях свободного рынка ответ будет отрицательным, что и подтвердилось на этом примере.

Вопрос: Считаете ли вы, что владельцы команд были вправе договариваться о том, как противостоять свободе действия игроков? Аргументируйте свой ответ.

Источник: "How Peter Ueberroth Led the Major Leagues in the 'Collusion Era'," *The Wall Street Journal*, May 20, 1991, pp. A1 and A12.

модную одежду в магазинах "Penney", но высокие цены "Halston" были несовместимы с представлением покупателей об этих магазинах. Такой шаг был призван улучшить имидж "Penney", но привел лишь к падению престижа компании "Halston".

Еще один вопрос координации цен и распределения – обеспечение за счет торговых и иных скидок достаточного стимула для продаж товара. Эти скидки существенны для обеспечения поддержки торговли, особенно для малых компаний, пытающихся конкурировать с лидерами рынка за место на полках магазинов. Небольшие компьютерные компании, производящие продукцию, совместную с IBM, вынуждены предоставлять магазинам более высокие торговые скидки, чтобы ослабить влияние IBM на каналы распределения.

ЦЕНЫ НА УСЛУГИ И ПРОДУКЦИЮ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО НАЗНАЧЕНИЯ

Методы установления цен на потребительские товары, услуги и продукцию производственного назначения в основном одинаковы. Тем не менее ценообразование на услуги и продукцию производственного назначения имеет особенности, которые требуют специального рассмотрения.

Ценообразование на услуги

Устанавливать цены на услуги сложнее по ряду причин. Прежде всего, в связи с неосязаемостью услуг трудно определить спрос на них. При оценке спроса на новую услугу компании приходится рассказывать о ее особенностях, а затем выяснять намерения потребителей, в то время как спрос на товар можно оценивать с помощью реальных тестов в фирме или на рынке.

Нелегко также определять издержки по оказанию услуги, особенно услуги личного характера. Издержки производства товара (материалы плюс рабочая сила) выявить легче, ибо товары более стандартизованы. Гонорар адвоката или бухгалтера часто основан на почасовых ставках, однако время, необходимое для оказания этих услуг, весьма различно.

Трудности определения спроса и издержек означают, что к услугам сложнее применить наиболее часто используемые методы ценообразования типа накидки к себестоимости, целевой прибыли и ориентированных на спрос. Поэтому компании, функционирующие в сфере услуг, применяют два специфических метода: ценообразование на основе ценности услуги и ценообразование для пакета услуг.

Ценообразование на основе ощущаемой ценности

При **ценообразовании на основе ощущаемой ценности** цену устанавливают с учетом максимальной оценки рынка. Это цена, "которую способен выдержать рынок". Когда невозможно использовать в качестве основы спрос или издержки, цену устанавливают на уровне, который, по мнению поставщика, окажется приемлемым для рынка. Затем цену постепенно повышают, едва ли не методом проб и ошибок, чтобы проверить эластичность спроса на услугу в зависимости от цены. Когда повышение цены обусловливает резкое сокращение спроса, цену снижают до прежнего уровня.

Данный метод ценообразования более сложен, чем может показаться. Он предполагает установление цен на разные услуги, часто по различным ставкам в разные периоды, в зависимости от ценности услуги в глазах покупателей. Авиакомпании прибегают к нему, устанавливая более высокие тарифы для отпускников в периоды каникул, а компании коммунального обслуживания устанавливают более высокие тарифы в часы пиковой нагрузки. Такие дифференцированные ставки призваны обеспечить постоянное соотношение "цена – ценность" в различные периоды. Иначе говоря, если 1 кВт/ч электричества в 4 ч утра стоит наполовину меньше, чем в полдень, это означает существование предположения, что ценность электричества в полдень вдвое выше.

Пакетное ценообразование

Пакетное ценообразование применяется, когда два товара (две услуги) или больше предлагаются в совокупности по специальной цене. Так, некоторые банки предлагают кредитные карточки без годовых комиссионных и бесплатные дорожные чеки клиентам с крупными депозитами. Авиакомпании иногда предлагают отпускные пакеты — авиаперевозка с арендой автомобиля и проживание в гостинице.

Пакетные предложения более эффективны применительно к услугам, а не к товарам. Во-первых, услуги часто взаимозависимы. Пассажиры часто нуждаются в аренде автомобиля и проживании в гостинице. Клиенты банков, которым оказывают услуги с использованием чеков, нередко нуждаются в ссудах или хотят получить депозитные сертификаты. Фирме экономичнее предложить такие услуги в виде пакета, ибо спрос на одну из услуг связан со спросом на другую.

Другая причина большего распространения пакетных предложений применительно к услугам в том, что агентство, принимая заказы на билеты, гостиницу и аренду автомобиля, распределяет стоимость обработки заказа и административные издержки между несколькими услугами. Аналогичным образом, когда клиент открывает текущий счет, предельные издержки, связанные с выдачей ссуды, сравнительно невелики. Обработка заказа и другие издержки распределяются между несколькими услугами[14]. Затраты по пакетным услугам намного ниже затрат, которые возникли бы при оказании каждой услуги отдельно.

Пакетное ценообразование используется также для сегментации рынков по цене. Так, производитель программного обеспечения "Interleaf" предлагает свою базовую Техническую издательскую программу по цене 2500 долл. Потребители могут добавлять к базовой программе модули вроде Улучшенной графики по 4500 долл. или Каталога книг по 2500 долл. Пакетируя предложение таким образом, фирма "Interleaf" предоставляет возможность приобрести базовую программу пользователям, чувствительным к цене, и объединенные пакеты программ более специализированным и менее чувствительным к цене сегментам, например рынкам произведений графики или технической документации[15].

Ценообразование на продукцию производственного назначения

Устанавливать цены на продукцию производственного назначения также сложнее, чем на потребительские товары, ибо труднее определять спрос на нее. Спрос на эту продукцию производен от спроса на потребительские товары. Поэтому соответствующим компаниям приходится учитывать при назначении цен не одну отрасль и не одну кривую спроса. Более того, этот производный спрос более подвижен, чем спрос конечных потребителей. Изменение спроса на продукты питания повлечет за собой изменение спроса на продукцию продовольственного машиностроения.

Подвижность производного спроса затрудняет использование методов ценообразования, ориентированных на спрос, применительно к продукции производственного назначения. В результате в этом секторе преобладают методы установления цен на основе издержек. Хотя соответствующие фирмы применяют те же методы, ориентированные на издержки – накидки к себестоимости и целевая прибыль, для этих товаров специфичны две процедуры: конкурсное ценообразование и отсроченное назначение цены.

Конкурсное ценообразование

При конкурсном ценообразовании компании или организации направляют заявки потенциальным продавцам с предложением назначить цены с учетом спецификации товаров, нужных покупателю. Покупатели получают предложения и сопоставляют их. Обычно заказ получает продавец, назначивший самую низкую цену и удовлетворивший требования покупателей.

Продавцы вынуждены балансировать между стремлением назначить низкую цену, чтобы получить заказ, и необходимостью добиться целевой прибыли. При этом они должны учитывать предложения конкурентов. Предположим, компания "Citicorp" направляет спецификацию на разработку интегрированной информационной системы управления филиалами нескольким продавцам из утвержденного списка. Один из продавцов рассматривает четыре цены системы и оценивает отдачу на инвестицию при каждой цене (см. табл. 21.5). Затем он определяет возможные предложения конкурентов и вероятность получения заказа при каждой из четырех цен. На этой основе продавец устанавливает, что выше всего (80%) вероятность получить заказ при цене в 2 млн. долл., но отдача на инвестицию (ROI) при этом равна лишь 7%. Ожидаемая ROI, принимая во внимание вероятность получить заказ, равна 5,6% (7%, умноженные на 80%).

С учетом ожидаемой ROI самой предпочтительной является цена в 3 млн. долл., хотя вероятность получить заказ при этом составляет только 50%. Компания предпочитает согласиться на меньшую вероятность получения заказа, нежели снизить цену, ибо при этом прибыль неприемлемо низка.

ТАБЛИЦА 21.5

Пример расчета конкурсной цены

Конкурсная цена (млн. долл.)	Оценка ROI (%)	Вероятность получения заказа при этой цене (%)	Ожидаемая ROI (оценка ROI × вероятность) (%)
2	7	80	5,6
2,5	8	70	5,6
3*	12	50	6,0
3,5	18	20	3,6

* Оптимальная цена предложения для максимизации ROI

Отсроченное назначение цены

При **отсроченном назначении цены** продавец устанавливает цену на товар лишь при его доставке. При таком ценообразовании значительная доля риска, связанного с завышением издержек и сбоем графиков производства, перекладывается на покупателя. Поставщики предпочитают использовать этот метод, так как процесс производства товаров производственного назначения обычно более продолжительный, чем потребительских товаров. К примеру, разработка, продажа и установка системы контроля за вредными выбросами в крупной фирме могут потребовать нескольких лет. За это время, возможно, существенно изменятся издержки, спецификации и требования регулирующих органов. В итоге производители такого оборудования не склонны связывать себя твердой ценой на несколько лет вперед.

Потенциальный риск установления твердой цены в этих случаях иллюстрирует следующий пример. Компания "Westinghouse" в середине 70-х гг. согласилась продать

80 млн. фунтов урана атомным электростанциям в течение 90-х гг. в рамках договоренности о продаже генераторов. Она обязалась продавать уран по цене 9 долл. за фунт. К 1977 г. цена урана возросла до 41 долл. за фунт и "Westinghouse" продала лишь пятую часть оговоренного количества[16]. Подписав контракт, предусматривающий твердую цену, компания потеряла 500 млн. долл.

Некоторые продавцы пытаются уравновесить риск, заранее назначая широкий диапазон цен. Это представляет собой сочетание твердой цены (в пределах некоего диапазона) и отсроченное ее назначение (так как окончательно цену устанавливают в оговоренных пределах в момент доставки).

РЕЗЮМЕ

1. **Каким образом компании при установлении цены используют методы, ориентированные на издержки, спрос и конкуренцию?**
   Ценообразование, ориентированное на издержки, обычно осуществляется на основе накидки к себестоимости или целевой прибыли. В первом случае компания определяет удельные издержки производства и добавляет к ним нормативную прибыль. Во втором случае определяют норматив прибыли для обеспечения рентабельности инвестиций или затрат, а затем устанавливают цену, обеспечивающую получение целевой прибыли при заданном объеме продаж.

   Ценообразование, ориентированное на спрос, предполагает установление кривой спроса путем выяснения у потребителей, что они намерены покупать, или проведения пробных продаж с целью определить объем продаж при различных уровнях цен. С учетом полученной информации компании назначают цены, используя предельный или безубыточный метод.

   Ценообразование, ориентированное на конкуренцию, означает установление цен с учетом действий конкурентов. Компания может следовать за лидером отрасли, придерживаться преобладающей в отрасли цены или действовать с учетом возможной реакции конкурентов на ее цену.

2. **Как компании корректируют конечную цену?**
   Цена, установленная компанией с помощью методов, ориентированных на издержки, спрос или конкуренцию, – это базовая, или прейскурантная, цена товара. Коррективы базовой цены могут принимать форму скидок, возвратов, ценовых стимулов, географических поправок или неокругленных цен.

   Скидки призваны побудить покупателей приобретать большую партию товаров или выполнять определенные функции маркетинга, делать закупки вне сезона или быстрее оплачивать счета. Возвраты – это выплаты покупателям в обмен на услугу, оказываемую продавцу. Ценовые стимулы – это краткосрочные скидки с целью заинтересовать покупателей в товаре. Географические поправки призваны учесть различия в транспортных расходах по доставке товара. Неокругленные цены – это поправка к цене в сторону снижения на одну единицу по сравнению с круглой ценой, создающая впечатление более низкой цены.

3. **Как компании анализируют и контролируют цены?**
   Компании анализируют цены, выясняя реакцию покупателей и конкурентов на установленные компаниями цены. Это предполагает слежение за закупками для выяснения правильности оценок спроса, на основе которых были установлены цены. Это

также требует анализа реакции конкурентов на цены с целью выяснить необходимость принятия контрмер. В том и другом случае может потребоваться изменение прейскурантной цены.

Контроль за ценами означает необходимость для компании определить, достигаются ли цели относительно прибыли и продаж и оправдано ли изменение цены, если цели не достигаются.

4. **Какие методы ценообразования используют применительно к услугам и товарам производственного назначения?**
Компании, оказывающие услуги, стремятся устанавливать цены, основываясь на своих представлениях о ценности услуги для покупателей. Они более склонны предлагать услуги пакетами по определенной цене, что обеспечивает им экономию затрат.

Продавцы товаров производственного назначения вынуждены считаться с большей подвижностью спроса на свою продукцию. Поэтому они неохотно связывают себя твердыми ценами и предпочитают откладывать назначение цены до времени поставки товара. Компании, продающие товары производственного назначения, должны также откликаться на предложения об установлении цен на конкурсной основе, учитывая при этом цены, предлагаемые конкурентами.

Ключевые термины

Ценообразование на основе накидки к себестоимости
Торговая наценка
Ценообразование на основе целевой прибыли
Нормативная рентабельность инвестиций
Нормативная рентабельность затрат
Ценовой демпинг
Предельное ценообразование
Гибкое безубыточное ценообразование
Ценообразование на основе спроса
Следование за лидером в ценообразовании
Олигополия
Ценообразование на основе отраслевых норм
Прейскурантная цена
Скидка
Скидка при закупке крупной партии
Торговая скидка
Сезонная скидка
Скидка при досрочной оплате
Торговые зачеты
Рекламные скидки
Ценовые стимулы
Географические корректировки цены
Цены франко-борт (ФОБ)
Цены с доставкой
Однозональное ценообразование
Многозональное ценообразование
Цены базисного пункта
Мнимый фрахт
Компенсация стоимости доставки
Неокругленные цены
Ценообразование на основе ощущаемой ценности
Пакетное ценообразование
Конкурсное ценообразование
Отсроченное назначение цены
Анализ безубыточности

Вопросы

1. В чем различие в ценообразовании по методам накидки к себестоимости и целевой прибыли. Какие проблемы возникают при использовании каждого метода?
2. Почему фирмы, выходящие на международные рынки, в основном предпочитают методы, ориентированные на издержки? Почему они могут воспользоваться стратегией ценового демпинга?
3. Почему методы ценообразования, ориентированные на спрос, более гибки, чем методы, ориентированные на издержки или конкуренцию?
4. Каким образом компания может оценить кривую спроса потребителей на новые и существующие товары? Какие проблемы возникают при использовании таких методов оценки спроса?

5. Почему компании сталелитейной и алюминиевой промышленности предпочитают следовать за ценовым лидером, а не устанавливать цены самостоятельно? Что может произойти, если конкурент установит цену выше или ниже, чем цена, назначенная лидером?
6. Каким образом IBM использует накопленные скидки для побуждения покупателей сохранять приверженность ее продукции?
7. В чем смысл неокругленных цен? Следует ли их устанавливать только применительно к дешевым маркам? Приведите обоснование своего ответа.
8. Какие ключевые направления следует рассматривать при контроле цен? Какие действия может предпринимать компания в каждом из этих направлений?
9. Почему фирмы, работающие в сфере услуг, более, чем другие компании, склонны устанавливать цены с учетом представления о ценности услуг? Почему они больше, чем другие компании, склонны объединять услуги, устанавливая пакетные цены?
10. Почему компаниям, производящим продукцию производственного назначения, труднее оценивать покупательский спрос, чем в сфере потребительских товаров? Какие это имеет последствия для установления цен?

Практикум. Вы руководитель, принимающий решения

Дилер компании "General Motors", прочитав введение к настоящей главе, заметил:

"Я считаю, что вы несправедливы к GM, обвиняя ее в недальновидности в связи с использованием метода ценообразования, ориентированного на издержки. Такой подход отражает реалии автомобильной отрасли, а именно то, что у нас высоки постоянные издержки, которые следует возместить, и крайне трудно оценить спрос на новую модель. Действительно, издержки GM возросли. Но сейчас компания осознала необходимость повышения производительности и снижения издержек".

а. Согласны ли вы с таким оправданием подхода GM к ценообразованию на основе издержек? В чем преимущества и недостатки этого метода ценообразования?

б. Какие трудности могут возникнуть у GM при переходе к ценообразованию на основе спроса?

ПРИЛОЖЕНИЕ 21 А

АНАЛИЗ БЕЗУБЫТОЧНОСТИ

Анализ безубыточности позволяет выявить точку, в которой совокупная выручка равна совокупным издержкам, а прибыль равна нулю. При увеличении объема продаж сверх точки безубыточности компания начинает получать прибыль. Чтобы построить график безубыточности, вначале определяют кривую выручки при данном уровне цены. График на рис. 21.5 построен применительно к автомобилю "Saturn", цена которого 11 000 долл. При указанной цене, если компания производит 30 000 автомобилей, совокупная выручка будет равна 330 млн. долл. При производстве 40 000 автомобилей выручка составит 440 млн. и т.д. В результате кривая совокупной выручки при данной цене представляет собой прямую линию – как произведение цены на количество.

Из рисунка видно, что совокупные постоянные издержки равны 200 млн. долл. Эта величина остается неизменной. Совокупные же издержки возрастают, так как по мере увеличения производства увеличиваются совокупные переменные издержки (преимущественно материалы и расходы на рабочую силу). Точка безубыточности для "Saturn" при цене 11 000 долл. соответствует выпуску 50 000 автомобилей. При этой цене и совокупная выручка, и совокупные издержки равны 550 млн. долл. При производстве свыше 50 000 автомобилей GM начинает получать прибыль.

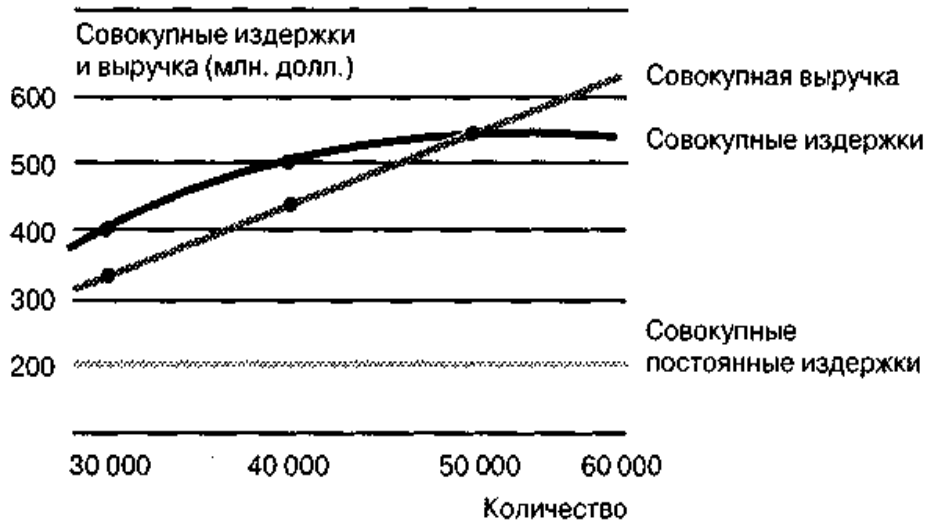


Рис. 21.5. *График безубыточности производства автомобиля "Saturn" при цене 11 000 долл.*

Как же определить безубыточный объем производства? Из Приложений к главе 20 мы знаем, что

$$\text{совокупная выручка} = \text{цена } (P) \times \text{количество } (Q)$$

и что

$$\text{совокупные издержки} = \text{совокупные постоянные издержки } (TFC) + \\ + \text{средние переменные издержки } (AVC) \times \text{количество } (Q).$$

Следовательно, поскольку точка безубыточности соответствует равенству совокупной выручки и совокупных издержек,

$$P \times Q = TFC + (AVC \times Q),$$

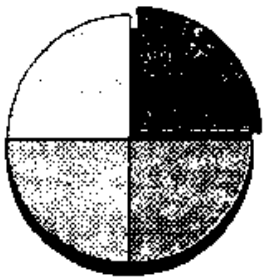
где Q – объем производства, требуемый для его безубыточности.

Находим

$$Q \text{ (безубыточный объем)} = \frac{TFC}{P - AVC}.$$

Если исходить из того, что средние переменные издержки в расчете на один автомобиль составят 7000 долл., точка безубыточности для "Saturn" при продажной цене 11 000 долл. равна

$$Q = \frac{200\ 000\ 000}{11\ 000 - 7000} = 50\ 000 \text{ штук.}$$

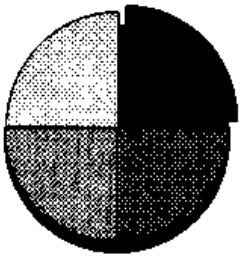


ЧАСТЬ V

Стратегическое планирование, оценка и контроль

В последнем разделе книги мы рассмотрим маркетинг в более широкой перспективе. В главе 22 еще раз подчеркивается необходимость увязки в стратегическом плане маркетинга всех элементов стратегии маркетинга в виде общего корпоративного плана, используемого в качестве ориентира для развития фирмы. Мы проанализируем способы разработки стратегических планов и формулирования стратегии маркетинга на уровне компании и стратегического коммерческого подразделения.

В главе 23 основное внимание уделено оценке и контролю маркетинговой деятельности. В этой главе подчеркивается, что американские фирмы больше внимания уделяют повышению производительности для усиления контроля за маркетинговыми операциями и более эффективной конкуренции с иностранными компаниями.



Глава

22

Стратегическое маркетинговое планирование

ВАША ЗАДАЧА В ГЛАВЕ 22

Изучить:

- *характер процесса стратегического маркетингового планирования;*
- *роль стратегического коммерческого подразделения (СКП) в процессе стратегического маркетингового планирования;*
- *способы оптимальной оценки деятельности фирмы и номенклатуры продукции;*
- *альтернативные пути роста компании.*

Стратегия выживания "Philip Morris": от сигарет к продуктам питания

Компания "Philip Morris" за 50 лет претерпела столь радикальные изменения, что студентам, возможно, будет трудно поверить, что она некогда производила сигареты. Хотя с 20-х гг. "Philip Morris" была синонимом сигарет "Marlboro", сейчас это вторая по величине продовольственная компания в мире, владелец таких широко известных марок, как готовые завтраки "Post", "JELL-O" и мясные продукты "Oscar Mayer". Каким же образом крупнейший в стране производитель сигарет превратился в гиганта продовольственной отрасли?

История началась в 1970 г., когда телевизионная реклама сигарет оказалась под запретом. Сигаретный бизнес "Philip Morris" процветал, несмотря на постоянные напоминания о том, что курение сигарет способствует возникновению рака и сердечных заболеваний. Руководство компании пришло к выводу, что в долговременном плане сокращение продаж сигарет неизбежно, поэтому необходимо изыскивать другие возможности для роста, чтобы обеспечить выживание компании в следующем столетии.

Первый товар, на который было обращено внимание, было пиво. Почему? Потому что для заядлых любителей пива характерны такие же демократические особенности и образ жизни, как и для заядлых курильщиков. Кроме того, оба товара широко представлены в обороте супермаркетов. В 1970 г. "Philip Morris" приобрела "Miller Brewing" – компанию, которая была на грани банкротства. Прежде всего "Philip Morris" перепозиционировала "High Life" – марку пива "Miller", рассчитанную на случайных потребителей пива и рекламирующуюся под лозунгом "Шампанское среди бутылочного пива".

"Philip Morris" применила стратегию, некогда использованную ею при позиционировании сигарет "Marlboro". В середине 50-х гг. это была элитная марка, рассчитанная на женщин – любительниц легких сигарет и обреченная на исчезновение, но "Philip Morris" перепозиционировала ее на мужчин – заядлых курильщиков с помощью знаменитого ныне ковбоя "Marlboro". Ту же стратегию компания применила и к пиву "Miller". Под лозунгом "Это время "Miller" компания перепозиционировала марку на заядлых любителей пива из числа "синих воротничков". Как заявил один аналитик, "Philip Morris" успешно извлекла "Miller" из ведерка для шампанского и переставила его в корзинку с обедом".

Дела для "Philip Morris" складывались весьма неплохо до начала 80-х гг. Однако приобретение "7-Up" не принесло компании удачу. Маркетинговая кампания главной марки "7-Up" в виде массовой рекламы сигарет также потерпела неудачу, начали сокращаться продажи "Miller". Единственные надежды возлагались на сигареты "Marlboro" и пиво "Miller Lite". Но компания не могла рассчитывать на эти две марки в своих планах долговременного роста, особенно учитывая растущую озабоченность потребителей своим здоровьем.

Положение попытался исправить Hamish Maxwell, который принял бразды правления в компании в 1984 г. Он был исполнен решимости и в дальнейшем переключать ресурсы компании с сигарет на продукты питания. Купив "General Foods" за 5,6 млрд. долл., компания "Philip Morris" унаследовала некоторые наиболее известные марки, находившиеся на полках супермаркетов[1]. Но она приобрела компанию, которая работала скорее по инерции на протяжении большей части 80-х гг.[2] Пытаясь вдохнуть жизнь в компанию, Maxwell назначил нового председателя правления. Он также уделял необычайно много времени операциям компании, занимаясь, например, процессом декофеинизации марки "Sanka" с целью увеличения ее доли на рынке[3]. Однако в 1988 г. стало очевидно, что "General Foods" не смогла преодолеть трудности.

Примерно в это время Maxwell обратил внимание на компанию "Kraft". Его особенно заинтересовал тот факт, что Mike Miles, президент "Kraft", сумел увеличить на 35% продажи ничем не примечательной "Cheez Whiz", рекламируя этот продукт как горячий соус для приготовления в микроволновых печах[4]. "Kraft" стоила недешево, но табачное отделение "Philip Morris" приносило компании 10 млн. долл. в день и имело 11% мирового рынка сигарет в 5,4 трлн. штук и осенью 1988 г. Maxwell уплатил за компанию "Kraft" 13 млрд. долл. и стал владельцем второй по величине компании расфасованных товаров в мире, имеющей такие известные марки, как сыры "Kraft", мороженое "Breyers" и маргарин "Parkay". Что не менее важно, он заполучил Miles[5].

Объединение двух гигантских продовольственных компаний было беспрецедентной задачей, но Maxwell настолько доверял своему новому менеджеру, что образовал в новой компании "Kraft General Foods" (KGF) семь стратегических коммерческих подразделений, руководящую структуру которых возглавил Miles[6]. Последний действовал решительно. Он расширил ассортимент марки "Maxwell House", в результате чего она вплотную приблизилась к лидеру отрасли "Folgers", а также применил широкую стратегию выхода на рынок с обезжиренными вариантами многих продуктов KGF. Однако наиболее смелым шагом Miles стала покупка европейских предприятий швейцарского кофейного и шоколадного гиганта "Jacobs Suchard" за 4,1 млрд. долл.[7]

В 1991 г. продовольственные отделения "Philip Morris" обеспечили более половины общей выручки компании, составляющей 58 млрд. долл. Неудивительно, что когда пришло время выбирать преемника Maxwell, несколько ветеранов табачных отделений "Philip Morris" были отвергнуты в пользу Miles[8].

Критики предупреждают, что многие марки компании "Kraft" находятся на стадии зрелости, однако многолетний опыт Miles'а в изучении компаний потребительских товаров дает основание предполагать, что он вполне сможет управлять процессом трансформации компании "Philip Morris", который продолжается в 90-е гг.

СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

До сих пор мы в основном говорили о маркетинге товара. В этой главе мы рассмотрим маркетинг с более широких позиций и обратим внимание на разработку **стратегического маркетингового плана**, т. е. "плана игры" компании, который показывает направление деятельности компании в ближайшие пять лет и способы достижения этого. Как указывалось в главе 2, стратегический план маркетинга в отличие от плана для отдельного товара относится к маркетингу всей продукции компании.

Три уровня маркетингового планирования

В главе 2 отмечалось, что операции маркетинга осуществляются в организации на трех уровнях: компании в целом, СКП и отдельного товара. Из рис. 22.1 видно, что в соответствии с этим разрабатываются стратегический план компании, стратегический план СКП и план маркетинга отдельных товаров.

Стратегическое маркетинговое планирование происходит на двух верхних уровнях организации: уровне компании и уровне СКП. (В главе 2 указывалось, что СКП – это подразделение компании, которое организует маркетинговую деятельность среди потребителей с аналогичным спросом, например подразделение компании "Kraft General Foods", занимающееся кофе, продуктами для завтрака или замороженными продуктами.) Пример "Philip Morris" иллюстрирует стратегию Hamish Maxwell в определении того, чем дол-

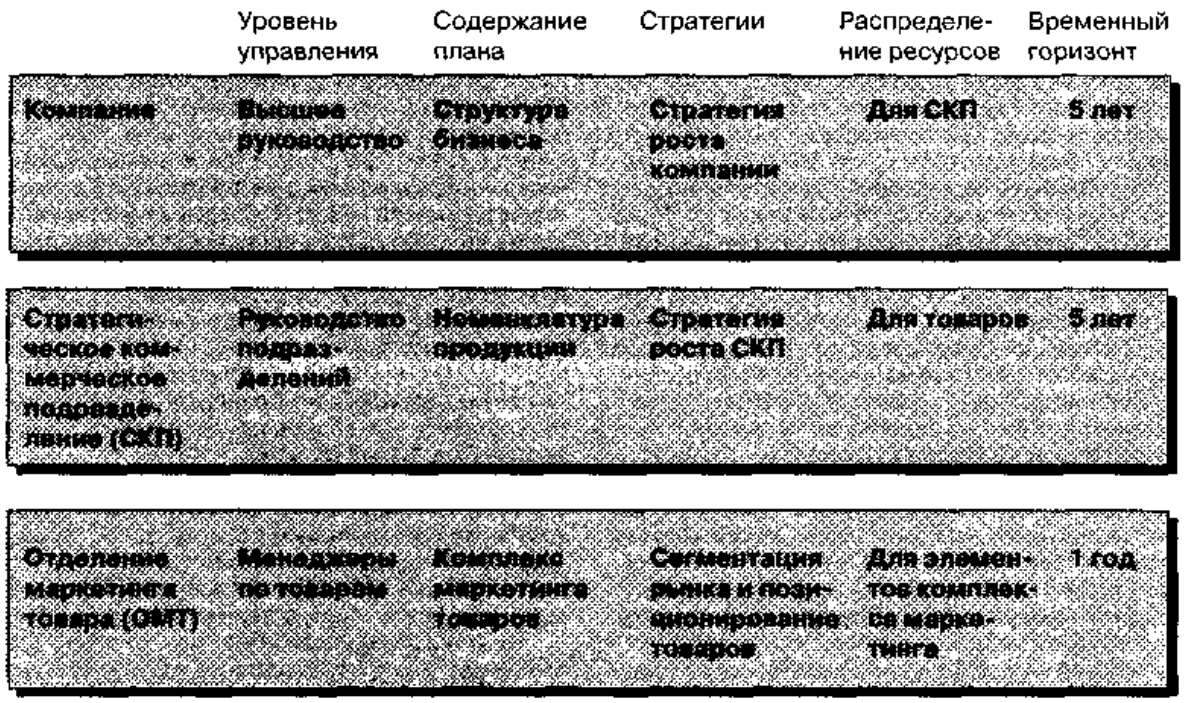


Рис. 22.1. *Характеристики трех уровней маркетингового планирования*

жна заниматься компания "Philip Morris", но коммерческие подразделения также должны разрабатывать стратегии, определяющие номенклатуру их продукции.

На уровне компании стратегическое планирование входит в обязанности высшего руководства, включая вице-президента по маркетингу. План определяет комплекс видов деятельности, которыми должна заниматься компания. Создание комплекса видов деятельности – это ключевой элемент долговременной стратегии роста, поскольку комплекс определяет рынки, на которых фирма будет работать, и потребителей, с которыми она будет иметь дело. Высшие менеджеры обязаны предусмотреть в комплексе сочетание развитых и развивающихся видов деятельности. Развитые виды деятельности обеспечивают средства для финансирования перспективных направлений роста. Перспективные направления, в свою очередь, станут развитыми областями деятельности, которые будут финансировать будущие направления роста фирма по мере развития коммерческого комплекса.

Как отмечалось, "Philip Morris" изменила комплекс видов деятельности, приобретя "Kraft" и "General Foods", избавившись от "7-Up" и купив "Jacobs Suchard". Сигаретный бизнес сохраняется как основной поставщик средств для поддержки перспективных направлений в области полезных и удобных в приготовлении продуктов питания, разрабатываемых KGF. Эти особенности нашли отражение в стратегическом плане компании. В процессе определения комплекса видов деятельности высшее руководство решает две задачи: во-первых, формализует будущие планы компании в виде корпоративной стратегии роста, которая устанавливает направленность деятельности; во-вторых, распределяет ресурсы между СКП на основе корпоративной стратегии роста. Обычно такие планы рассчитаны на пять лет.

Стратегический план СКП соответствует плану компании, но разрабатывается на уровне подразделения. За его разработку несет ответственность менеджер СКП, подотчетный высшему руководству компании. В стратегическом плане СКП основное внимание уделяется номенклатуре продукции подразделения.

Применительно к компании "Philip Morris" это может означать, что менеджер отделения кофе KGF решает такие вопросы, как выпуск нового ассортимента кофейных продуктов или расширение ассортимента бескофеиновых сортов в связи с растущей озабоченностью потребителей своим здоровьем. Его решения воплощаются в плане роста СКП с последующим распределением ресурсов между отдельными товарами. План роста СКП сосредоточен на номенклатуре товаров, т. е. совокупности товаров, которые подразделение должно предлагать покупателям. Поскольку план СКП представляется высшему руководству при разработке плана компании, он также рассчитан на пять лет.

Третий уровень планирования – план маркетинга товара – относится к компетенции менеджеров по товарам. Как указывалось в главе 12, основными функциями этих менеджеров являются разработка комплекса стратегий по товару, распределение, продвижение и ценообразование по их товарам. При этом менеджеры по товарам должны выявить сегменты рынка, предоставляющие наибольшие возможности, позиционируя товар для соответствующего сегмента. Применительно к отделению пива компании "Philip Morris" это означает, например, выпуск новой марки "Genuine Draft", произведенной с использованием нового процесса холодной фильтрации, для любителей дорогого пива. Менеджеры по товарам распределяют ресурсы между отдельными элементами комплекса маркетинга – на разработку товара, рекламу и распределение. Планы маркетинга товара рассчитаны на более короткий период, обычно на один год.

Хотя стратегические планы, как правило, имеют пятилетний временно́й горизонт, это не означает, что их разрабатывают каждые пять лет. В условиях быстро меняющейся

рыночной ситуации компании вынуждены разрабатывать стратегические планы ежегодно, но на более длительную перспективу. В итоге *стратегический план представляет собой скользящий пятилетний план*, причем цели и стратегии, указанные в нем, ежегодно корректируются с учетом изменений условий маркетинга. Это рабочий документ, имеющий целью постоянно учитывать изменения в окружающей среде.

Планирование "сверху вниз" в отличие от планирования "снизу вверх"

Существуют два метода стратегического планирования: "сверху вниз" и "снизу вверх". При использовании метода "*сверху вниз*" решения о распределении ресурсов принимает централизованная плановая группа на уровне компании и направляет их в СКП, которые затем делят ресурсы между отдельными товарными ассортиментами. Следовательно, планирование "сверху вниз" представляет собой *централизованный процесс*, первыми участниками которого являются плановики компании.

В отличие от этого метод "*снизу вверх*" *децентрализован*, так как процесс происходит преимущественно на уровне СКП. Главный раздел стратегического плана – это оценка каждого СКП своей товарной номенклатуры. Стратегия рынка компании представляет собой объединение стратегий всех СКП. При использовании метода "снизу вверх" инициатива принадлежит плановикам СКП: они приводят в движение план компании.

Методы "сверху вниз" и "снизу вверх" отражают различия не только в процессе стратегического планирования маркетинга, но и в философии и конечных результатах. Поскольку метод "сверху вниз" сосредоточен на уровне компании, он в основном ориентирован на ее ресурсы. Плановики компании обращают больше внимания на внутреннюю оценку достоинств и недостатков фирмы, а не на внешние возможности и риски. Их заботит в основном приумножение акционерного капитала и увеличение стоимости акций компании в качестве основной цели, а не удовлетворение запросов покупателей.

Метод "снизу вверх" по определению в большей степени ориентирован на рынок и рыночные возможности СКП. Менеджеры СКП скорее заинтересованы в оценке возможностей и рисков, оставляя за менеджерами в высшем руководстве компании право налагать ограничение на средства, которыми может распоряжаться СКП. Процесс скорее ориентирован на *рынок*, чем на *ресурсы*.

До середины 80-х гг. "General Electric" руководствовалась методом "сверху вниз" при определении стратегии и направления деятельности СКП. Это привело к таким грубым рыночным просчетам, как предложение плановиков компании уменьшить размеры кухонных приборов в связи с уменьшением размеров семьи. Однако линейные менеджеры на уровне СКП понимали, что кухня – это комната, которая не обладает свойством уменьшаться в размерах, а работающие женщины предпочитают большие холодильники, чтобы реже ходить в магазины[10]. Поняв, что менеджеры хозяйственных единиц знают свои рынки лучше, чем плановики компании, президент GE Jack Welch перешел к планированию "снизу вверх". Он сократил плановую группу компании с 58 до 33 человек, сформировал 15 СКП и возложил на СКП ответственность за определение будущего направления деятельности подразделения.

Планирование "сверху вниз" по-прежнему применяется во многих компаниях, особенно в тех, которые испытывают трудности из-за быстрых изменений во внешней среде или неудовлетворительного контроля за операциями. В таких случаях новая управленческая команда обычно осуществляет контроль сверху. Когда Jack Welch взял на се-

бя руководство "General Electric" в 1981 г., он осуществил преобразования "сверху вниз", освободившись от таких производств с низкими темпами роста, как производство телевизоров и электроники, и определил быстрорастущие сферы деятельности: получение изображений в медицине, автоматизация производства и аэрокосмонавтика. Только убедившись, что компания правильно определила направления деятельности, он перешел к планированию "снизу вверх"[11]. Опыт GE свидетельствует о том, что если компания ориентируется на потребителя, высшее руководство в конечном счете возложит функции стратегического планирования на СКП.

ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Как разработать стратегический план маркетинга на уровне компании и СКП, чтобы он обеспечил будущий рост? На рис. 22.2 приведены необходимые этапы. Первый этап – определение руководством **миссии компании или СКП**, т. е. каким видом (видами) деятельности им следует заниматься. Миссия компании "Philip Morris", по мнению Miles, заключается в том, чтобы успехи компании не были связаны с производством сигарет. По мнению Welch, миссией GE является превращение компании в мирового лидера в сфере передовых технологий и услуг.

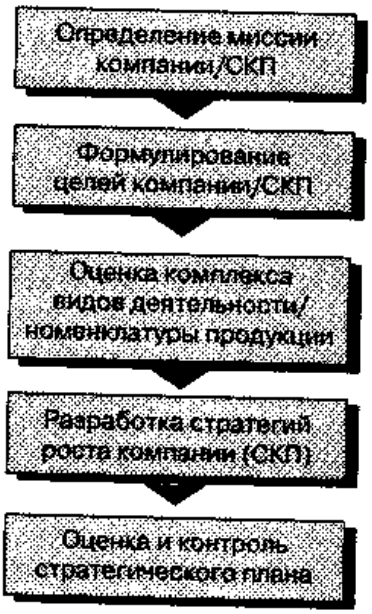


Рис. 22.2. *Процесс стратегического маркетингового планирования*

В обеих компаниях миссия служит основой для формулирования *целей компании*. Эти цели определяют критерии для приобретения новых фирм или избавления от имеющихся производств, а также задачи по продажам и рентабельности инвестиций. В качестве непосредственного развития миссии компании были сформулированы следующие цели GE:

- занять первое или второе место среди компаний в сфере ключевых технологий и услуг, например получения изображений в медицине и автоматизации производства;
- изменить комплекс видов деятельности фирмы путем приобретений и продаж, с тем чтобы к 1995 г. 80% выручки обеспечивалось технологиями и услугами;
- добиться минимального прироста выручки в 10% применительно к каждому виду деятельности;
- добиться 15-процентной рентабельности инвестиций в каждом виде деятельности.

Были также сформулированы цели для каждого из 15 СКП. Например, отделению изображений в медицине были поставлены такие цели, как создание мощностей для производства устройств, обеспечивающих получение электронных изображений, дающих прирост выручки не менее 15% (что на 50% выше ориентиров компании) и расширение международного маркетинга.

Сформулировав такого рода общие цели, высшее руководство далее оценивает комплекс *видов деятельности фирмы*, чтобы установить, какие СКП нуждаются в дополнительных инвестициях, где следует сохранить их нынешний уровень, а от чего надо избавляться. В ходе данного анализа оценивают потенциал роста и прибыльности каждого СКП, что приводит к разработке общей стратегии роста компании, необходимой для распределения средств между подразделениями. Анализ направлений деятельности в GE обусловил принятие следующих решений:

- продать отделение небольших бытовых приборов фирме "Black & Decker";
- продать "Thompson International" – ведущему производителю электроники во Франции – подразделение телевизоров и электроники;
- чтобы закрепиться на рынке финансовых услуг, приобрести "Covernment Reinsurance Corporation" и "Kidder Peabody" – брокерскую фирму, торгующую акциями;
- приобрести за 6,3 млрд. долл. RCA с целью получить доступ к радиовещанию (RCA владеет NBC) и авиакосмическому бизнесу;
- ассигновать 8 млрд. долл. на разработку технологии для отделений автоматизации производства и изображений в медицине.

Каждое коммерческое подразделение обязано также оценить номенклатуру товаров и их соответствие целям СКП и компании. С учетом анализа номенклатуры товаров менеджеры подразделений разрабатывают стратегию роста СКП, определяющую распределение ресурсов между товарами подразделения. Например, успех второго поколения компьютерных томографов побудил отделение изображений в медицине выделить средства на разработку третьего поколения компьютерных томографов и устройств для получения электронных изображений.

Заключительный этап стратегического планирования маркетинга – *оценка и контроль*. Высшее руководство обязано оценить план, чтобы выяснить, достигаются ли его цели и выдерживается ли заданный курс. СКП реализуют свои планы, оценивают результаты, выясняя, соответствуют ли они целям компании и СКП, и организуют контроль.

В настоящей главе мы сосредоточим внимание преимущественно на крупных компаниях, имеющих обычно несколько отделений, построенных по принципу СКП, с целью понять роль подразделения в стратегическом планировании. Но этапы стратегического планирования, приведенные на рис. 22.2, в равной мере применимы для более мелких компаний. Малая фирма типа "Bowater Computer Forms" нуждается в стратегическом плане для адаптации к постоянным изменениям в области компьютерной техники. Она должна определить цели в области продаж и прибыли применительно к своим основным видам деятельности: компьютерная бумага, дискеты, программное обеспечение. Фирма обязана также постоянно оценивать комплекс видов деятельности с учетом ожидаемых перемен во внешней среде. Для этого "Bowater" вырабатывает стратегию роста компании, чтобы выяснить относительную важность каждого вида деятельности и соответствующим образом распределить ресурсы. Наконец, она обязана ежегодно оценивать и контролировать стратегический план с учетом запланированного пятилетнего периода.

Рассмотрим основные элементы процесса стратегического планирования, приведенного на рис. 22.2.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ МИССИИ КОМПАНИИ

Миссия компании призвана определить для руководства предназначение фирмы и направления ее деятельности. Выяснение миссии должно давать ответ на вопрос: "Каким видом деятельности мы занимаемся?"

Устанавливая миссию, компания может ориентироваться на товары или на потребителей. Товарная ориентация скорее всего приведет к формулированию миссии с использованием терминов, определяющих имеющиеся ресурсы и технологии, а при ориентации на потребителей – терминов, определяющих удовлетворение потребностей потребителей.

Товарный подход, как правило, более ограничен, чем ориентация на потребности потребителей, что препятствует поиску новых возможностей. Если бы такие железнодорожные компании, как "Penn Central" или "Baltimore & Ohio", считали своим видом деятельности транспортный, а не железнодорожный бизнес, что помешало бы им приобрести в 30-е гг. небольшую авиакомпанию или автобусную компанию?[12]

Как говорилось в главе 2, фирма "Kodak" переориентировалась с продукции на покупателей, изменив миссию "фотографической компании" на миссию "компании по обработке изображений". Это побудило фирму изменить подход к рекламе. До изменения миссии бóльшая часть рекламы фирмы была ориентирована на ее отдельные товары и фотобизнес. Впоследствии фирма предприняла обобщенную рекламную кампанию с демонстрацией возможностей электроники в издательском деле, цветных изображений и цифровых сканирующих систем. Главная тема рекламы – "Новый образ" "Kodak" – отражала изменение миссии компании.

ФОРМУЛИРОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ КОМПАНИИ

Хотя миссия таких компаний, как "American Express" или "Kodak", в конечном счете предопределяет их стратегии, например продажу страховой компании или разработку устройств обработки изображений, заявления о миссии зачастую носят слишком общий характер, чтобы служить прямым ориентиром для стратегии. Заявления о миссии компании следует трансформировать в набор более конкретных целей. Вот почему миссия фирмы "Philip Morris" – рост ее отделений продуктов питания – была преобразована в конкретную цель: добиться, чтобы эти подразделения дали в 1991 г. более половины общей выручки в 58 млрд. долл.

"Westinghouse" – один из наиболее диверсифицированных американских конгломератов, функционирующих в сфере вещания, финансовых услуг, перевозок автомобилями-рефрижераторами и уборки мусора – определяет свою миссию как максимизацию краткосрочной прибыли. С учетом этого перед каждым СКП ставится цель – обеспечить ежегодный прирост продаж в 8,5%, ежегодный прирост прибыли до уплаты налогов в 10% и 18–20% прибыли на капитал. По некоторым оценкам, максимизацию краткосрочной прибыли едва ли можно назвать миссией, и такой неверный подход привел к тому, что компания избавилась от подразделений, которые могли бы со временем стать прибыльными. Внимание компании к краткосрочным показателям позволило увеличить прибыль и удовлетворить интересы акционеров. В конце 80-х гг. компания

"Westinghouse" по темпам роста отставала лишь от "Philip Morris", "Merch" и "McDonald's"[13]. Однако такой краткосрочный подход в начале 90-х гг. оказался несостоятельным, поскольку направления деятельности "Westinghouse" вошли в стадию зрелости и потенциал их роста был почти исчерпан.

Компания GE, напротив, применяет долговременный подход к выбору направления движения. Настойчиво стремясь стать лидером в таких высокотехнологичных областях, как изображения в медицине и автоматизация производства, она готова отказаться от краткосрочной прибыли во имя долговременного роста. Иллюстрацией служит вложение 8 млрд. долл. в НИОКР в указанных отраслях.

ОЦЕНКА ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И НОМЕНКЛАТУРЫ ТОВАРОВ

Одна из важнейших функций высшего руководства любой компании – определение комплекса видов деятельности. Это в полной мере относится к руководству компании "Philip Morris". На рис. 22.3 показаны изменения в комплексе видов деятельности "Philip Morris" с 1987 по 1991 гг. Если в 1970 г. 100% продаж компании приходилось на сигареты, то к 1987 г. эта доля сократилась до 53% – главным образом в результате приобрете-

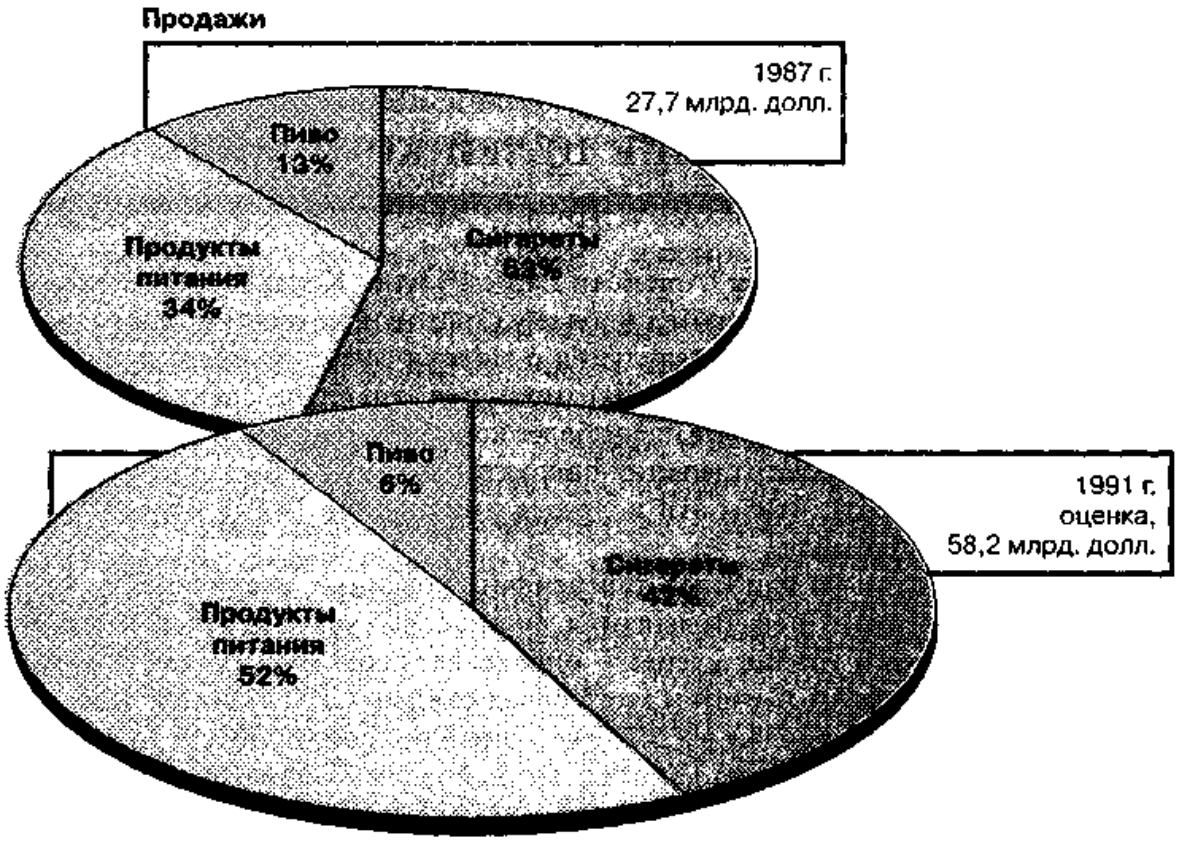


Рис. 22.3. *Изменение структуры видов деятельности компании "Philip Morris", 1987–1991 гг.*

ния компанией "Miller" и "General Foods". К 1991 г. "Philip Morris", купив фирму "Kraft", еще больше уменьшила свою зависимость от продаж сигарет (до 42%). Значительная доля продаж компании приходится теперь на продукты питания. На рис. 22.3 видна также уменьшающаяся роль пива в комплексе видов деятельности – за четыре года его доля в продажах сократилась с 13 до 6%. Стратегия роста компании "Philip Morris" заключается в расширении выпуска продуктов питания с сохранением сигаретного бизнеса в качестве источника свободных средств. Приобретение компаний фирмы "Suchard" в 1990 г. подтверждает указанную стратегию.

Анализ бизнес-портфеля

Прежде чем приступать к преобразованиям, подобным переходу "Philip Morris" от производства сигарет на выпуск продуктов питания, руководство компании должно располагать неким систематизированным методом определения комплекса видов деятельности компании. Используя такой метод, именуемый **анализом бизнес-портфеля**, оценивают потенциал получения выручки каждым подразделением и соответственно распределяют ресурсы между ними. Потенциал оценивают по двум критериям: маркетинговые возможности и экономическое положение компании, т. е. способность воспользоваться этими возможностями (см. рис. 22.4).

Как говорилось в главе 4, маркетинговые возможности зависят от внешних факторов – меняющихся демографических характеристик, образа жизни и культурных ценностей. Маркетинговые возможности могут возникнуть также благодаря слабой конкуренции, благоприятным экономическим условиям, новым технологиям, законодательству и регулированию, способствующих развитию определенных отраслей. Экономическое положение компании определяется опытом руководства в основных видах деятельности, финансовыми ресурсами компании, а также ресурсами производства, НИОКР и маркетинга.

Маркетинговые возможности и экономическое положение компании – это два аспекта, образующие матрицу бизнес-портфеля на рис. 22.4. В главе 2 мы определили *стратегическое окно возможностей* как виды деятельности, которые являются перспективными и которые компания в состоянии освоить, используя свои ресурсы (верхняя левая часть рис. 22.4). Однако не все виды деятельности могут быть стратегическими окнами, так как направления деятельности, указанные в верхней левой части рисунка, требуют ресурсов. Поэтому анализ портфеля должен определить комплекс видов деятельности, обеспечивающих поступление и требующих расхода денег. Виды деятельности, приносящие выручку, обеспечивают приток денег, необходимых для будущего роста видов деятельности, относящихся к стратегическим окнам возможностей. С этой точки зрения при анализе бизнес-портфеля компания рассматривается как комплекс видов деятельности со своей миссией, рынком, ресурсами и потенциалом прибыли.

Табачный бизнес "Philip Morris" обеспечивает выручку, которую можно использовать для поддержания будущего развития в компании "Kraft General Foods" производства продуктов питания для приготовления в микроволновых печах. Через 10 лет эти продукты могут стать источником свободных средств для обеспечения развития новых областей деятельности, которыми может заняться "Philip Morris", например производства обогащенных витаминами пищевых добавок. В связи с вышесказанным существует несколько подходов к анализу портфеля. Общей их основой является матрица, приведенная на рис. 22.4, где перечислены критерии возможностей и факторы, относящиеся к компании.

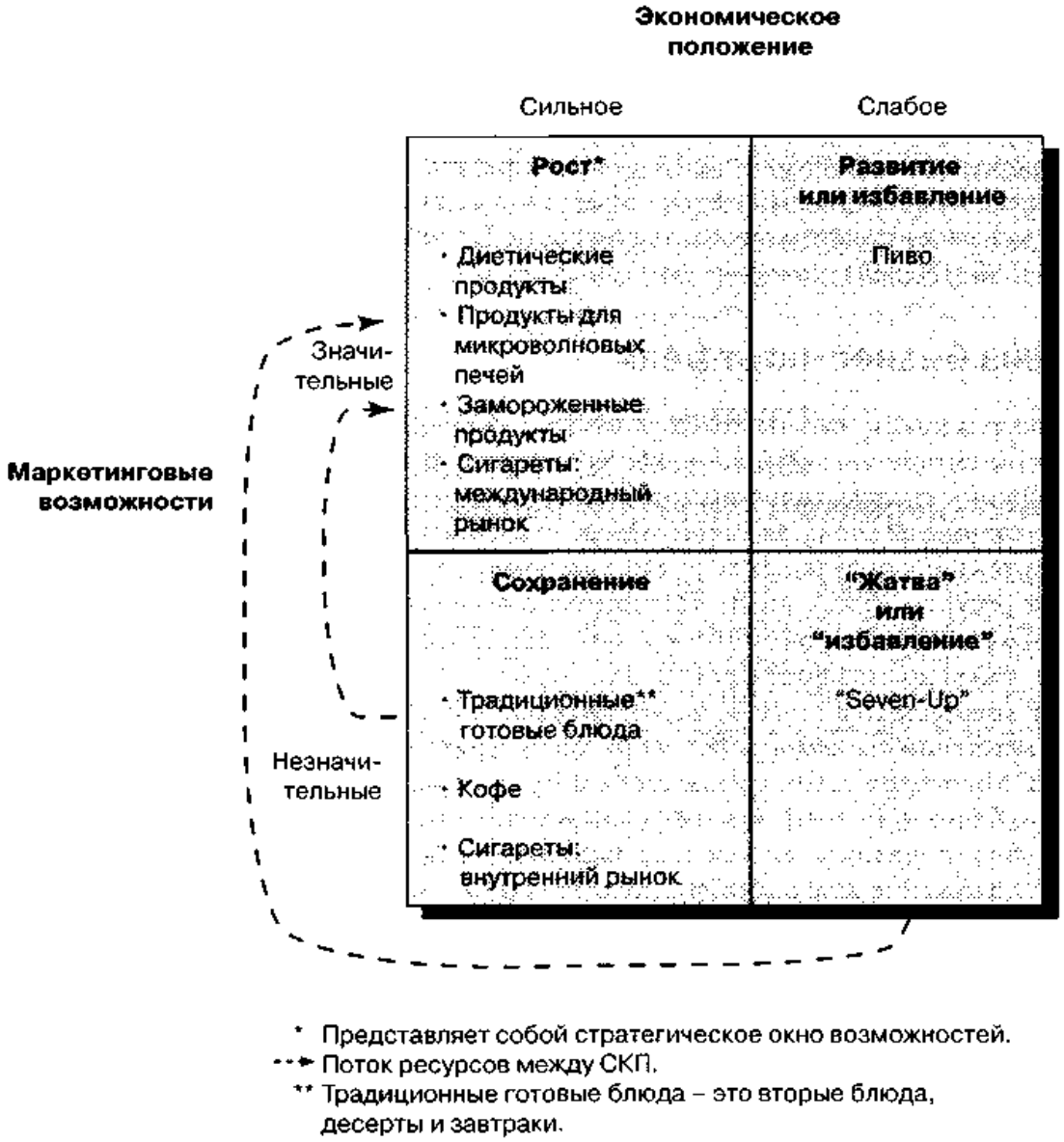


Рис. 22.4. *Бизнес-портфель компании "Philip Morris"*

Стратегии бизнес-портфеля

Четыре варианта, показанные в матрице на рис. 22.4, называют **стратегиями бизнес-портфеля**, т. е. стратегиями, определяющими распределение ресурсов между видами деятельности. Верхняя левая часть матрицы (стратегическое окно) – области значительных возможностей, которыми фирма в состоянии воспользоваться. Если СКП расположено в этой области, решение применительно к нему должно означать *рост*. Такая стратегия предполагает инвестирование в будущий потенциал роста СКП.

Если возможности невелики, но фирма занимает прочное положение, что соответствует нижней левой части рис. 22.4, компании следует делать ограниченные вложения с целью *сохранения* имеющихся позиций. СКП, придерживающиеся стратегии сохранения позиций, приносят денежные средства для поддержания стратегических окон возможностей.

Если возможности значительны, но компания не в состоянии ими воспользоваться (верхняя правая часть рис. 22.4), возможны две стратегии: 1) инвестиции в СКП путем изыскания ресурсов для использования возможностей – стратегия *развития*, 2) *избавление* от вида деятельности. Компания остановится на стратегии развития лишь в том случае, если сможет изыскать ресурсы для использования возможностей.

Если же возможности невелики, а позиция компании слабая (нижняя правая часть рис. 22.4), компании следует придерживаться в стратегии *жатвы*, сокращая издержки подразделения более быстрыми темпами, чем темпы падения ее выручки. В результате может появиться прибыль в краткосрочном плане, но, отказывая в поддержке определенному виду деятельности, руководство компания должно сознавать, что ее дни сочтены. Альтернативой жатве служит немедленное *избавление* от подразделения.

Бизнес-портфель компании "Philip Morris"

На рис. 22.4 показано, каким образом "Philip Morris" могла бы применить анализ портфеля при решении вопроса о видах деятельности ряда сушествующих и бывших СКП. Продукты питания – диетические, замороженные и для микроволновых печей – считаются стратегическими окнами возможностей, оправдывающими дальнейшие инвестиции в связи с возрастающей озабоченностью покупателей своим здоровьем и стремлением к удобству приготовления пищи, в результате увеличения доли одиноких людей и работающих женщин. Портфельная стратегия для этих видов деятельности заключается в обеспечении их роста путем дополнительных инвестиций.

Табачный бизнес представлен двумя СКП – для внутреннего и международного рынка. Международное СКП процветает, ибо, за исключением Западной Европы, забота о сохранении здоровья и ограничение рекламы еще не получили значительного распространения в большинстве стран. Это СКП имеет скромные перспективы роста, так как руководство "Philip Morris" предвидит усиление ограничений на продажу сигарет в зарубежных странах и в конечном счете сокращение спроса. Североамериканское СКП расположено в нижней части рис. 22.4, что означает незначительный потенциал его роста из-за возрастающего внимания потребителей к своему здоровью и осознания опасностей, связанных с курением. Позиции компании "Philip Morris" здесь сильны, так как ей принадлежит самая популярная марка в мире – "Marlboro". В связи с этим компания будет по-прежнему вкладывать средства в разработку продукции, рекламу и распределение, чтобы *сохранить* лидирующее положение.

Позиции кофе сохраняются по аналогичным соображениям. Фирма "Kraft General Foods" располагает такими ведущими марками, как "Maxwell House" и "Yuban", но долговременное сокращение потребления кофе ограничило рост этого направления деятельности фирмы, которая вполне оправданно использует лишь стратегию сохранения позиций. Традиционные готовые блюда KGF – вторые блюда, десерты и завтраки – также расположены в этом квадранте матрицы. На многие марки этой группы, например "Oscar Mayer", отмечено падение спроса из-за озабоченности потребителей наличием в них холестерина и большого количества калорий. Но так как эти марки являются лидерами в своей категории, подразделения продолжают приносить денежные средства.

"Philip Morris" оказалась в затруднительном положении, занявшись пивным бизнесом. Здесь отмечается умеренный рост, ибо растет популярность слабых и безалкогольных сортов пива, но долгосрочные прогнозы не внушают оптимизма. Кроме того, положение компании на рынке все более осложняется в связи с сокращением доли основной марки, не выдерживающей конкуренции с "Budweiser". С учетом этого компания

"Philip Morris" вынуждена либо развивать это направление, усиливая позиции "Miller Lite" или новой марки "Miller Genuiune Draft", либо подумать о применении стратегии "жатвы" или об избавлении от этого вида деятельности.

Став собственностью компании "Philip Morris", "7-Up" лишилась перспектив роста. Привыкшая проводить общенациональный маркетинг, "Philip Morris" не сумела наладить отношения с местными предприятиями розлива напитков, которые организуют собственные рекламные кампании. Она также не обеспечила надлежащего распределения, что привело к крупной неудаче, когда она попыталась выйти на рынок с новым газированным напитком "Like". Прежде чем избавиться от "7-Up", компания "Philip Morris" начала осуществлять стратегию "жатвы", сокращая инвестиции в компанию и снизив долю рынка с 6 до 4%. В 1986 г. "7-Up" была продана и теперь процветает под руководством новых владельцев.

Пунктирная линия на рис. 22.4 показывает поток ресурсов между видами деятельности. Те из них, где возможности невелики, обеспечивают средства для инвестирования в направления, сулящие значительные возможности. Сигареты, кофе и традиционные готовые блюда, будучи лидерами рынка, обеспечивают получение денежных средств. Средства были также получены от продажи подразделения "7-Up". В результате у "Philip Morris" сложился удачный баланс поставщиков и потребителей денежных средств. Это позволило добиться важной цели анализа бизнес-портфеля – обеспечить сочетание видов деятельности, одни из которых – приносящие денежные средства – поддерживали других – нуждающихся в финансах. Кроме того, в правой части матрицы указаны лишь немногие виды деятельности "Philip Morris". Это положительный момент, поскольку подразделения, которые требуют развития, "жатвы" или избавления от них, обычно связаны с проблемами.

Методы анализа бизнес-портфеля

Хотя неизменная цель анализа бизнес-портфеля – получение оптимального комплекса видов деятельности, методы анализа могут быть разными. Наиболее широко используются анализ "рост/доля" по методу "Boston Consulting Group" (BCG) и анализ привлекательности рынка/положения фирмы, разработанный "GE/McKinsey". (Последний предложен "General Electric" и крупной консультационной фирмой "McKinsey & Co." в качестве альтернативы методу BCG.) Рассмотрим оба метода, ибо они отражают различные способы систематизации процесса отбора видов деятельности и распределения средств между ними.

Анализ "рост/доля" по методу BCG

"Boston Consulting Group", ведущая компания управленческого консалтинга, предложила метод с использованием двух критериев оценки коммерческого подразделения фирмы: темпа роста рынка и относительной доли на рынке ее продукции. Относительную долю рынка рассчитывают делением доли СКП на долю его главных конкурентов. Так, поскольку "Budweiser" принадлежат 40% рынка пива, а "Miller High Life" – 20%, относительная доля "Budweiser" равна 2,0 (40/20), а доля "Miller" – 0,5 (20/40).

Темп роста рынка СКП рассматривается как обобщающий показатель возможностей маркетинга, а относительная доля фирмы – как обобщающий показатель ее сильных и слабых сторон на этом рынке (т. е. положения фирмы). В результате матрица BCG напоминает базовую портфельную матрицу на рис. 22.4. BCG использует рост рынка и

относительную долю на нем в качестве критериев для оценки СКП, потому что согласно исследованиям названные два фактора имеют отношение к прибыльности[14].

Матрица BCG характеризует четыре варианта ситуации СКП, приведенные на рис. 22.5, напоминающие ситуации, указанные на рис. 22.4:

- "*Звезды*" – товары с высокими темпами роста и долей на рынке. Они оправдывают стратегию роста и нуждаются в значительных ресурсах для финансирования быстрого роста.
- "*Дойные коровы*" – СКП в областях с низкими темпами роста, имеющие, однако, высокие доли на рынках. Они обеспечивают больше денежных средств, чем это необходимо для их сохранения. Избыток средств идет на финансирование быстрорастущих видов деятельности.
- "*Проблемные дети*" – СКП с низкой долей на быстрорастущих рынках. Их судьба неясна, и фирма обязана решить, развивать ли эти направления и превращать их в "звезд" или же избавляться от них. Любой промежуточный курс опасен, ибо способен лишь привести к расточительству ресурсов.
- "*Собаки*" – СКП с низкой долей на рынках и с невысокими темпами роста. Необходимо либо применять стратегию "жатвы" для получения краткосрочной прибыли, либо избавляться от них.



Рис. 22.5. *Матрица "рост/доля" по методу BCG*

Метод BCG обеспечивает анализ структуры видов деятельности компании, а предложенные этой компанией названия – "звезды, "дойные коровы", "проблемные дети" и "собаки" – широко используются. Но этому методу присущи серьезные недостатки. Самый серьезный из них – это допущение о том, что доля рынка связана с прибыльностью и может служить критерием могущества компании. Помимо доли рынка положение фирмы определяют и многие другие факторы, в том числе финансовые ресурсы, ноу-хау в области маркетинга и распределительная сеть. И хотя доля рынка обычно имеет отношение к прибыльности, существует много исключений. Как говорилось в главе 6, фирмы с небольшой долей могут быть весьма прибыльными, если работают в защищенной нише.

Другой крупный недостаток метода анализа, предложенного BCG, – использование единственного фактора – роста рынка – при оценке возможностей. Как указывалось в

главе 4, на маркетинговые возможности влияет множество других факторов помимо темпов роста рынка, в том числе острота конкуренции, законодательные нормы и технология.

Матрица привлекательности рынка/положения фирмы, предложенная GE

Компания "General Electric" начала применять анализ BCG в начале 70-х гг., но вскоре осознала его ограниченность вследствие учета единственного фактора при оценке возможностей и положения фирмы. Поэтому руководство GE обратилось к крупной консультационной фирме "McKinsey & Company" с просьбой помочь разработать лучший метод анализа портфеля. В результате появилась матрица, приведенная на рис. 22.6, с помощью которой оценивают привлекательность рынка и положение фирмы. (Привлекательность рынка схожа с концепцией возможностей маркетинга применительно к конкретным рынкам.) Эта матрица оценивает СКП по *множественным критериям*, относящимся к привлекательности рынка и положению фирмы, в том числе:

Привлекательность рынка	**Положение фирмы**
Размер рынка	Доля на рынке
Темп роста	Качество продукции
Цикличность спроса	Конкурентоспособность цен
Сезонность спроса	Возможности маркетинга
Острота конкуренции	Потенциал производства
Темп изменения технологии	Финансовые ресурсы
Барьеры на пути доступа	Возможности распределения
Экономия от масштабов производства	Эффективность продаж
Требуемая капитализация	Использование мощностей
Законодательное регулирование	Технологический уровень

После оценки СКП определяют его позицию по двум показателям в матрице, приведенной на рис. 22.6. Матрица иллюстрирует три общие портфельные стратегии. СКП, работающие на весьма привлекательных рынках и имеющие прочные позиции, являются кандидатами на инвестиции с целью роста. СКП на рынках средней привлекательности могут рассчитывать на избирательные инвестиции для получения краткосрочной прибыли, а СКП на малопривлекательных рынках и со слабыми позициями на них не оправдывают дальнейших инвестиций.

На рис. 22.6 показано также, что компания может применять более конкретные портфельные стратегии в рамках каждого из трех названных вариантов. Применительно к инвестициям для роста можно использовать три стратегии: рост, развитие и подкрепление. Как следует из рис. 22.4, стратегия роста оправдана применительно к новому СКП в стратегическом окне возможностей, а стратегия развития – если рынок весьма привлекателен, но у фирмы нет ресурсов, чтобы воспользоваться этим. Стратегия подкрепления применима к более зрелому СКП, которое занимает прочное положение, но сталкивается с растущей конкуренцией. Эта стратегия предполагает усиление рекламы и торговой поддержки.

Для избирательного инвестирования применимы две разновидности портфельных стратегий. Стратегия поддержки применима к СКП, располагающему уникальным конкурентным преимуществом на определенном сегменте рынка. Компания выделяет СКП средства на избирательной основе для сохранения его конкурентных преимуществ. На-

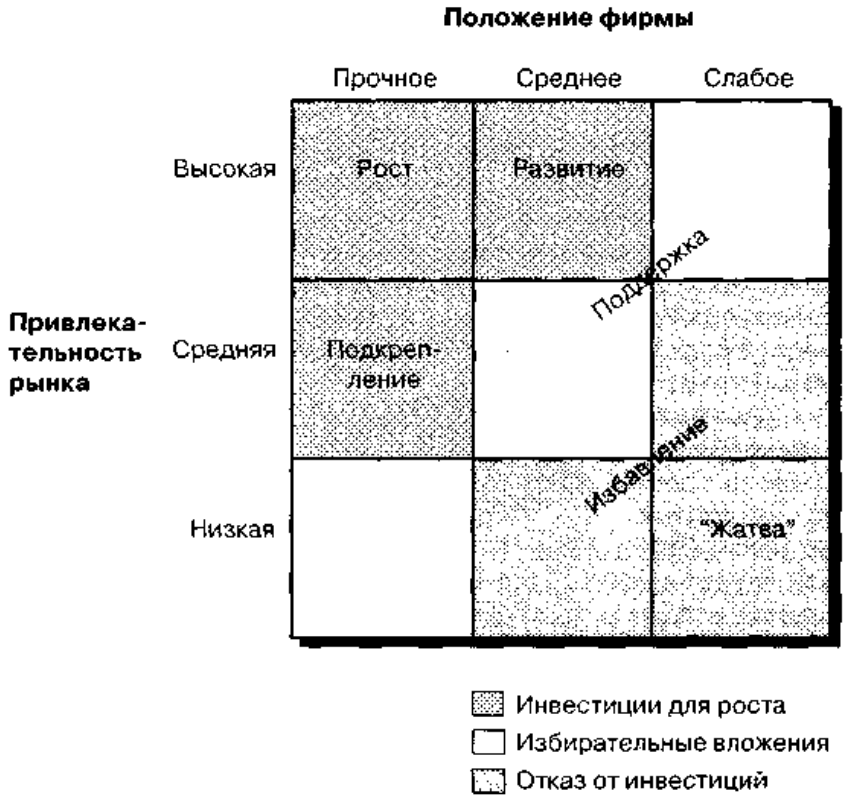


Рис. 22.6. *Анализ привлекательности рынка/положения фирмы по методу GE*

пример, "American Motors" избирательно инвестировала производство "джипов", чтобы поддержать защищенную нишу, которой не угрожала "Большая тройка" компаний-автомобилестроителей. При стратегии сохранения позиций компания выделяет достаточно ресурсов для поддержания лидерства СКП, но не станет способствовать увеличению его доли на рынке, переживающем застой.

Как показано на рис. 22.6, фирма придерживается стратегии "жатвы" или избавления от СКП, если возможности невелики, а позиции слабы. Стратегия "жатвы" предпочтительнее, если у фирмы есть приверженные покупатели, которые будут продолжать покупки, несмотря на слабую рекламу и ограниченную торгово-распределительную сеть. При отсутствии таких покупателей подразделение едва ли будет приносить краткосрочную прибыль и от него следует избавиться. Как упоминалось, "Philip Morris" придерживалась стратегии "жатвы" применительно к "7-Up", сократив рекламную и торговую поддержку, прежде чем полностью избавиться от этой фирмы в 1986 г.

Анализ товарного портфеля

Подобно руководству компании, которое оценивает комплекс видов деятельности, менеджеры СКП должны анализировать номенклатуру товаров подразделения. При этом они руководствуются тем же принципом, что и высшее руководство фирмы: необходимость балансирования номенклатуры товаров таким образом, чтобы было достаточно "дойных коров" для поддержания потенциальных "звезд" и достаточно "звезд" для обеспечения будущего роста СКП. В связи с этим менеджеры подразделений разрабатывают

ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

Как анализ портфеля P & G привел к глобализации "Cover Girl"

Когда Edwin Artzt в 1989 г. стал председателем правления "Procter & Gamble", лишь немногие считали, что 60-летний руководитель долго продержится на этом посту. В конце концов, благодаря John Smale, прежнему руководителю компании, продажи за 10 лет выросли вдвое. Но Artzt, получивший прозвище "Принц тьмы" из-за привычки засиживаться за работой допоздна, не привык быть на вторых ролях. Спустя два года он внесет существенный вклад в процветание компании, возглавив ее глобальную борьбу за первенство на мировом рынке косметики.



Приняв бразды правления в P & G, Artzt увидел, что многие из ее признанных товаров относятся к зрелым рынкам, конкуренты на которых становятся все более агрессивными. P & G надо было действовать быстрее и воспользоваться возможностями на быстрорастущих рынках. Это прежде всего относилось к косметике. Чтобы убедиться в этом, достаточно было вспомнить историю с "Oil of Olay", кремом для кожи, унаследованным после приобретения компании "Richardson Vicks" в 1985 г. Если раньше крем продавали пожилым женщинам в качестве средства ухода за кожей, то впоследствии его перепозиционировали как молодежный крем, рассчитанный на более широкий рынок, в рамках рекламной кампании под лозунгом "Зачем изящно стариться?" К 1990 г. продажи крема возросли на 60%.

Имея в виду молодежный рынок, Artzt решил прежде всего приобрести в 1990 г. "Cover Girl" – марку косметики № 1 в США. Удвоив ее рекламный бюджет и обновив упаковку, рекламное агентство P & G сумело освободить марку от налета заурядности и придать ей более модный имидж. Это был первый шаг на пути дальнейшей глобализации марки; но так как за границей выручка от продаж составляла лишь $^1/_5$ и торгово-распределительная сеть была слабой, Artzt понял, что для достижения цели ему может потребоваться несколько лет. По его мнению, значительно эффективнее было придерживаться стратегии приобретения уже развитой распределительной сети.

товарные стратегии так же, как высшее руководство разрабатывает стратегии бизнес-портфеля: некоторые марки надо развивать, другие сохранять в качестве источников денежных средств, третьи – использовать для "жатвы", а часть марок снимать с продажи.

Формируя товарный портфель, менеджеры СКП должны учитывать жизненный цикл товара. На начальной стадии цикла товара необходимо наличие финансов, на стадиях роста и зрелости товар приносит денежные средства, а на стадии упадка может вновь потребовать финансов, если руководство решит возродить его (например, попытка возродить "7-Up" с помощью утверждения, что это бескофеиновый напиток). Определяя сочетание марок на отдельных стадиях жизненного цикла, менеджеры обязаны обеспечить постоянный поток новых товаров. Новые товары, пользующиеся успехом, поначалу нуждающиеся в финансовой поддержке, по мере созревания становятся источниками денежных средств, оказывая поддержку новым товарам, которые, в свою очередь, станут основой будущего роста.

Для анализа товарного портфеля больше применим метод GE – привлекательность

Случилось так, что именно в то время были предложены к продаже два косметических отделения компании "Revlon" – "Max Factor" и "Beatrix". Оба отделения были широко представлены вне США, что импонировало Artzt. Из 600 млн. долл. выручки "Max Factor" $^{2}/_{2}$ приходилось на продажи за границей, а "Beatrix" – отделение в Германии – не продавало продукцию в США, но имело разветвленную сеть в Австрии, Италии, Испании, Швеции и Швейцарии. Таким случаем нельзя было не воспользоваться, и в 1991 г. Artzt купил оба отделения за 1,1 млрд. долл.

Так в одночасье продажи духов P & G в Европе возросли с нуля до 130 млн. долл., а других косметических товаров – с 28 млн. до 210 млн. долл. Хорошо обстояли дела и в Японии, где пользовалась спросом продукция "Max Factor". Продажи косметики P & G здесь мгновенно подскочили с нуля до 225 млн. долл. Приведенные цифры дали одному аналитику основание с удивлением констатировать, что Artzt выиграл по меньшей мере три года, которые потребовались бы в противном случае, чтобы превратить "Cover Girl" в глобальную марку. В равной мере были поражены конкуренты, ибо ни одна компания еще не пыталась охватить косметическими товарами всю Европу за столь короткий срок.

Однако Artzt считает, что единственный путь компании "Procter & Gamble" в будущее – переосмысление ее миссии с тем, чтобы она начала считать себя лидером быстрорастущего международного рынка косметики. По его мнению, такой подход не является слишком смелым, а продиктован здравым смыслом.

Вопросы: Какими соображениями руководствовался Artzt, покупая "Max Factor" и "Beatrix"? Как это увязано с более ранним приобретением "Cover Girl"?

Источники: "Procter & Gamble Is Following Its Nose", *Business Week*, April 22, 1991; "A New World of Beauty for P&G", *Adweek's Marketing Week*, April 15, 1991; "At Procter & Gamble Change Under Artzt Isn't Just Cosmetic", *The Wall Street Journal*, March 5, 1991.

рынка/положение фирмы, поскольку прохождение товара по различным стадиям жизненного цикла определяется рядом факторов, имеюших отношение к привлекательности рынка и возможностям фирмы. Компания "Standard Brands", которая теперь является частью "RJR Nabisco", при анализе состава бакалейной продукции воспользовалась методом "GE-McKinsey"[15]. Менеджеры по товарам получили набор данных с прогнозами инфляции, экономического роста, демографических характеристик и других внешних факторов, которые они использовали для оценки конкретных товаров с позиций привлекательности рынка и положения фирмы.

Результатом стала матрица товарного портфеля (см. рис. 22.7). В качестве объекта инвестиций для роста были определены "Piñata Foods" и "Planter's Nuts", подразделения специальных продуктов питания и закусок, которые компания приобрела, учитывая их потенциал роста. К этой же категории была отнесена "Fleishman's Corn Oil". Хотя эта марка уже утвердилась, она сохраняет потенциал роста, ибо, по общераспространенному мнению, кукурузное масло полезнее других видов масла.

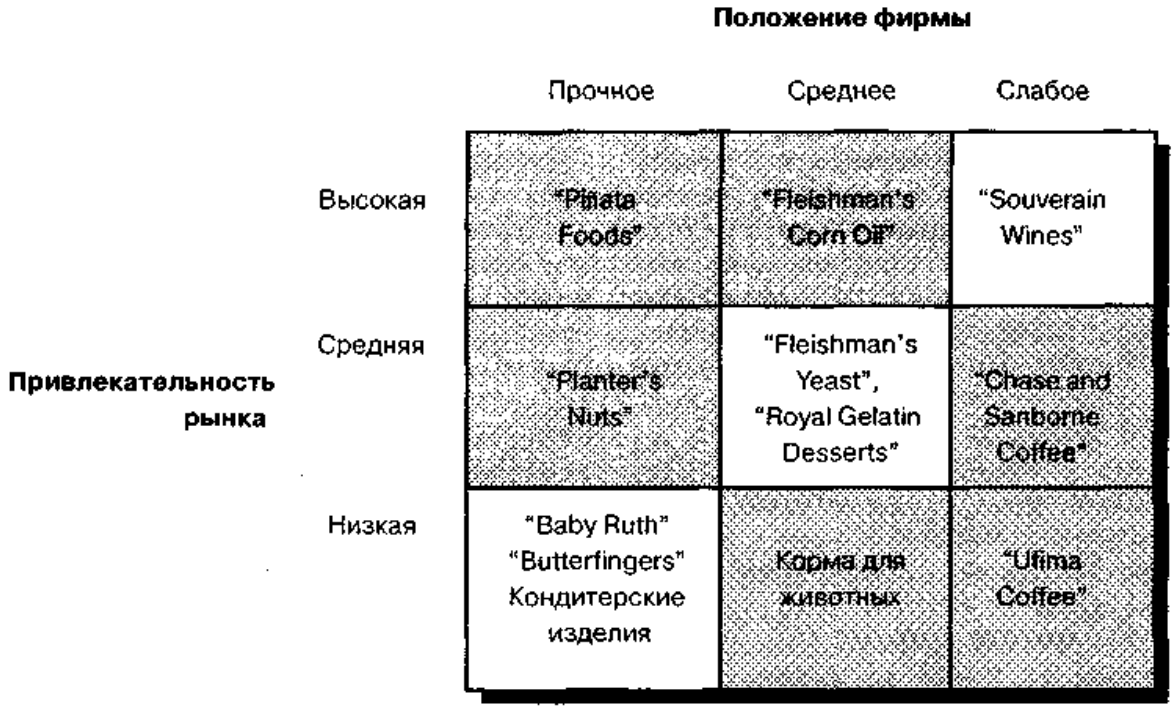


Рис. 22.7. *Структура продукции компании "Standard Brands" в прошлом*

Несколько ассортиментных групп было отобрано для избирательного инвестирования. "Souverain Wines" не занимает ведущих позиций в отечественной винодельческой отрасли в связи с наличием таких утвердившихся на рынке компаний, как "Gallo". Поэтому руководству компании "Standard Brands" пришлось решать, развивать ли это направление или уходить из винного бизнеса. "Fleishman's Yeast" и "Royal Gelatin Desserts" пользовались популярностью у сложившихся сегментов потребителей. Конфеты и кондитерские изделия "Standard Brands" занимали прочные позиции, но это был зрелый рынок с невысокими темпами роста. Компания склонна была к избирательным инвестициям для поддержки этих марок, учитывая их потенциал в качестве источников денежных средств.

Наконец, несколько товаров попали в категорию товаров, к которым надо было применить стратегию "жатвы" или от которых следовало отказаться. Следовало отказаться также от кормов для домашних животных из-за сокращения продаж и соответственно от подразделения, выпускающего их. "Chase & Sanborne", некогда ведущая марка кофе, находилась на стадии упадка, занимая в 1979 г. лишь 4% рынка. Но так как марка имела немногих, но верных поклонников, руководство решило, что она еще сможет приносить прибыль в течение ряда лет, если урезать расходы на ее маркетинг, придерживаясь стратегии "жатвы". Сказанное не относилось к "Ufima Coffee" – французскому филиалу, который компания "Standard Brands" в связи с низкой отдачей продала.

Данная стратегия товарного портфеля принесла ощутимые результаты. Около 50% продаж пришлось на марки, получившие инвестиции для роста, 30% – на марки, получившие избирательные инвестиции, и 20% – на марки, к которым надо было применить стратегию "жатвы" или которые подлежали снятию с производства. Соотношение 50/50 применительно к маркам, приносящим денежные средства и нуждающимся в них, отражает сбалансированный товарный портфель.

СТРАТЕГИИ РОСТА КОМПАНИИ

На уровне компании и СКП ключевым элементом стратегического маркетингового плана является стратегия роста компании – общий *план игры* на ближайшие пять лет. Но эту стратегию можно сформулировать, лишь когда разработаны миссия, цели и бизнес-портфель.

Планируя рост, необходимо прежде всего выяснить целесообразность приобретений или внутреннего развития. Если компания полагается на внешние приобретения, это означает, что имеющиеся виды деятельности ее не удовлетворяют и она заинтересована в новых направлениях как стимуляторах роста. Тем самым она стремится расширить свои ресурсы и возможности. Если же она полагается на внутреннее развитие, руководство удовлетворено ресурсами и ищет возможности для более полного удовлетворения потребностей потребителей путем предложения новых товаров.

К примеру, фармацевтическая компания "Abbott Laboratories" отказалась от стратегии приобретений в целях роста; вместо этого она сохраняет конкурентное преимущество в отрасли, постоянно расширяя ассортимент диагностического инструментария вроде настольных анализаторов крови и средств диагностики вируса СПИД[16]. "Abbott" все еще не нашла внешнюю фирму с бóльшим потенциалом прибыльности, чем тот, который она достигла, используя внутреннее развитие.

"ConAgra", напротив, проводила агрессивную стратегию приобретений с целью стать одним из крупнейших поставщиков продуктов питания в США. В 1981 г. продажи "ConAgra" распределялись поровну между марочными продуктами питания, переработкой продовольствия и сельскохозяйственной продукцией. Чтобы преодолеть ориентацию на сельхозпродукцию и ее переработку, компания поставила цель найти фирмы, выпускающие марочные продукты питания и являющиеся лидерами на своих рынках. Купив "Banquet Foods", производство замороженных продуктов "RJR Nabisco", "Beatrice" и "Golden Valley Microwave Foods", компания добилась того, что в 1991 г. доля марочных продуктов питания в продажах "ConAgra" составила 77%. Сейчас компании принадлежат такие популярные марки, как кетчуп "Hunt", китайские продукты "La Choy", арахисовое масло "Peter Pan", поп-корн "Orville Redenbacher". Продажи "ConAgra" возросли с 1,4 млрд. в 1981 г. до 19,5 млрд. в 1991 г.[17]

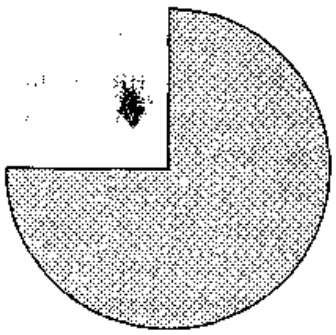
Многие компании не полагаются, однако, лишь на единственную стратегию роста. "Sony" придерживалась стратегии приобретений, уплатив 3,4 млрд. долл. за "Columbia Pictures" (приобретя две киностудии, телестанцию и группу кинотеатров) и 2 млрд. долл. за "CBS Records". Одновременно она продолжала внутреннее развитие, наращивая производство цифровых аудиоплейеров и 8-миллиметровых видеомагнитофонов. Синергия такой двойственной стратегии очевидна. Сделка с CBS обеспечила "Sony" возможность делать записи известных музыкальных групп на пленках и дисках. Купив киностудию "Columbia", компания "Sony" начала выпускать фильмы студии на 8-миллиметровой видеопленке и лазерных дисках[18].

Стратегии внутреннего развития

На рис. 22.8 стратегии роста компании сгруппированы на основе двух критериев: направлены ли стратегии на новые или существующие рынки и требуют ли они новых или уже существующих товаров. С учетом этих двух критериев складываются три стратегии внутреннего развития: проникновение на рынок, расширение рынков и разработка товаров.

Компании, которые хотят делать бизнес в Европе, обязаны помнить предупреждение: "Добро пожаловать, но мусор оставьте дома"

Двенадцать стран-членов ЕС адресуют компаниям из третьих стран, желающим выйти на европейский рынок, следующее приветствие: "Добро пожаловать, но мусор оставьте дома".



Европейское сообщество, упразднив торговые барьеры в 1992 г., обеспечило экономические возможности, привлекательные для компаний третьих стран; однако расширение рынков не должно происходить в ущерб окружающей среде. Поэтому совет ЕС потребовал от фирм, которые хотят иметь с ним дело, подтверждения, что их операции не причинят даже минимальный ущерб экологии. Это требование заставляет плановиков компаний, разрабатывающих стратегические планы в отношении Европы, взвешивать экологические аспекты намного тщательнее, чем когда-либо раньше.

Одним из наиболее характерных примеров серьезности намерений ЕС является правило, согласно которому детройтская "Большая тройка" автомобилестроителей обязана не просто предъявлять сертификаты о прохождении продукцией испытаний в США на загрязнение среды, а представлять товары для проведения подобных испытаний в Европе. Единственным утешением может быть идентичность европейских испытаний американским. Сказанное, однако, не относится ко многим другим европейским правилам в области охраны окружающей среды.

Поскольку ключевой директивой ЕС является разрешение странам вводить нормы более жесткие, чем общеевропейские, если это оправдано "экологическими обстоятельствами", появилась масса ограничительных правил. Например, немецкий закон предусматривает, чтобы потребители после совершения покупки оставляли лишние упаковочные материалы, например картонные коробки для батареек, в магазине. Закон настолько строг, что возлагает на магазин обязанность по

Проникновение на рынок

Стратегия проникновения на рынок предполагает инвестирование в существующие марки в расчете на имеющиеся рынки. Многие компании придерживались стратегии приобретений вне своих основных видов деятельности лишь для того, чтобы убедиться, что не обладают управленческим и маркетинговым ноу-хау для руководства купленными компаниями. После болезненного процесса освобождения от этих компаний они возвращались к своим основным маркам.

Такой путь проделала фирма "General Mills". В 1985 г. она избавилась от компаний высокой моды ("Izod") и игрушек ("Parker Brothers", "Kenner") и сосредоточилась на прежних видах деятельности с невысокими темпами роста – производстве готовых завтраков и кулинарных смесей. Сейчас компания рассчитывает применить новые рецеп-

ЭТИЧЕСКИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА

сбору тары от йогурта для дальнейшей утилизации. Если компания "7-Eleven" разрабатывает стратегический план по выходу на немецкий рынок, она обязана предусмотреть мощности по переработке отходов.

Будущие европейские компании обязаны также учитывать повышение своей ответственности в связи с требованиями экологического законодательства. По решению ЕС материнская компания отвечает за нарушения законодательства своими филиалами и посторонними фирмами по переработке отходов. Это законодательство вызвало бум среди компаний по утилизации отходов, которые облегчают жизнь руководителям, принимающим стратегические решения. Считается, что в Испании, которая прогнозирует ежегодные темпы экономического роста на уровне 40%, но не торопится выполнять экологические директивы ЕС, оборудование для контроля за загрязнением среды является вторым по важности фактором, от которого зависят перспективы экспортеров.

Учитывая экологическую ответственность, стали более осторожными страховщики, обслуживающие многонациональные компании. Многие из них требуют от своих будущих клиентов подтверждения доброй воли в отношении "экологического аудита", т. е. всестороннего анализа экологических аспектов их деятельности в области контроля за загрязнением среды. Такой аудит получил распространение среди американских компаний, которые хотят приобрести европейские предприятия, но сомневаются в их экологической надежности.

Учитывая долговременные преимущества функционирования компаний в Европе, разработчики стратегических планов обязаны соблюдать новейшие правила. Наибольшую бдительность проявила, пожалуй, компания "Bayer", которая направляет 20% производственной сметы на экологическое планирование и природоохранные мероприятия. Лозунг "Bayer" можно было бы сформулировать так: "Если это не чисто, это и не прибыльно".

Вопрос: Что потребуется предусмотреть компаниям, которые хотят вести дела в Европе, в планах экологического контроля? Приведите примеры.

Источники: EC Balances Trade with the Green Revolution", *Business America*, September 9, 1991; "Toughened Environmental Regulation Looms in EC", *National Underwriter*, October 14, 1991; and "The Dirty Dozen", *The Economist*, July 20, 1991.

туры и меняет упаковку, чтобы поддержать такие старые марки, как "Cheerios", "Wheaties", "Total", а также кулинарные смеси "Betty Crocker"[19]. Но компания не вправе полагаться исключительно на стратегию проникновения на рынок. Будущий рост требует новых товаров. Руководство "General Mills" осознает этот факт, сочетая проникновение на существующий рынок со стратегией разработки новых товаров.

Расширение рынков

Другая стратегия внутреннего развития – расширение рынков – предусматривает выход выпускаемых товаров на новые рынки. Такой стратегии придерживаются семь региональных телефонных компаний США, именуемых "Baby Bells". Связанные действующими в США ограничениями на норму прибыли на местные услуги и возможно-

сти продажи телефонного оборудования, они осваивают европейский рынок оборудования и телекоммуникаций, потенциал которого оценивается в 20 млрд. долл. "Southwestern Bell", например, помогает создавать новую кабельную систему в районе Ливерпуля в Великобритании, а консорциум, включающий "Pacific Telesis", приобрел лицензию на создание сотовой телефонной системы в Западной Германии – проекта, который в течение 20 лет может принести 6 млрд. долл. прибыли. Этот глобальный прорыв обусловлен осознанием менеджерами "Baby Bells" ограничения возможностей роста правовыми нормами в США, в связи с чем Европа становится привлекательным полем деятельности[20].

Разработка товара

Третья стратегия внутреннего развития – **разработка товара** – это создание новых товаров или расширение существующего товарного ассортимента, преимущественно для имеющихся рынков. "Syntex", первая компания, выпустившая противозачаточные таблетки в 60-е гг., стала придерживаться этой стратегии, переключившись в середине 80-х гг. с внешних приобретений и продав отделения косметических товаров, с целью сосредоточиться на выпуске лекарств. Она выразила намерение воспользоваться своим опытом в биотехнологии для разработки новых товаров. Компания увеличила свой бюджет НИОКР и вышла на рынок с новыми лекарствами против язвенной болезни желудка, гипертонии и артрита. Чтобы содействовать продажам лекарств, она вдвое увеличила численность торгового персонала[21].

Усиление внимания фирмы "Warner Lambert" – производителя лекарств к новым товарам обусловлено истечением срока действия патентов на некоторые из ее ведущих лекарств. Компания осуществляет крупные инвестиции в разработку нового поколения лекарств. Одним из результатов стал выпуск "Cognex" – впервые изобретенного средства против болезни Альцгеймера, одобренного Администрацией по контролю за продуктами питания и лекарствами[22].

Стратегии внешних приобретений

Если компания намерена выйти с новыми товарами на совершенно новые рынки, она нуждается в таких новых ресурсах, как технологии, ноу-хау в маркетинге, торгово-распредительная сеть, торговый персонал и производственные мощности. Эта стратегия, приведенная в нижней правой части рис. 22.8, названа **развитием бизнеса**, т. е. созданием нового бизнеса для новых рынков. Хотя компании иногда создают новые производства внутри действующей фирмы (например, так поступила GE в отношении автоматизации производства), стратегия развития бизнеса обычно предполагает внешние приобретения. При этом важно провести различие: до настоящего времени мы говорили преимущественно о внешних приобретениях компаний, проникающих в чужеродные сферы деятельности и испытывающих в результате трудности. Существуют, однако, иные, менее рискованные варианты внешних приобретений.

На рис. 22.9 показаны альтернативы роста компании путем приобретений с учетом двух факторов. Во-первых, компания может приобретать компании в схожих или в отличных от нынешних областях деятельности. Во-вторых, стратегия развития может принимать форму диверсификации компании или интеграции ее видов деятельности. Стратегия диверсификации означает расширение видов деятельности, например компания "Philip Morris" занялась расфасованными продуктами питания. Стратегия интеграции

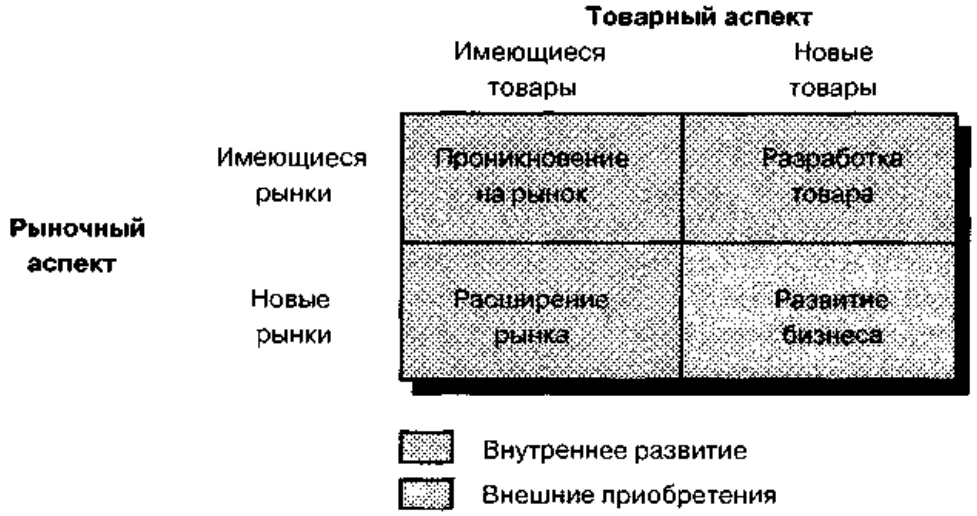


Рис. 22.8. *Стратегии роста компании на основе внутреннего развития*

предполагает расширение ресурсной базы компании, например A & P приобрела компании, производящие продукты питания, чтобы обеспечить поставку своих частных марок.

С учетом сказанного на рис. 22.9 представлены четыре стратегии внешних приобретений. **Дивергентное приобретение** отражает стратегию диверсификации в новые виды деятельности. Например, компании "Philip Morris", GE и "Sony" скорректировали корпоративные миссии, приобретая новые виды деятельности вне традиционных сфер своей компетенции, чтобы лучше приспособиться к условиям хозяйствования в XXI в.

Конвергентное приобретение отражает стратегию диверсификации в схожие виды деятельности в пределах основной сферы компетенции компании. "Black & Decker" неизменно придерживалась политики конвергентных приобретений, покупая новые компании, занимающиеся бытовыми приборами и инструментами. Первый пример такой стратегии – приобретение ею отделения мелких бытовых приборов у "General Electric". Позднее компания приобрела ряд популярных марок, в том числе марку водопроводных кранов "Price Pfister" и садового инструмента "True Temper"[23].

Горизонтальная интеграция – приобретение компаний в том же виде деятельности с целью повышения качества управления и расширения ресурсной базы. Так, приобретая "Kraft", компания "Philip Morris" предполагала объединить ресурсы "Kraft" и "General Foods". "Kraft" в отличие от "General Foods" преуспела в разработке новой

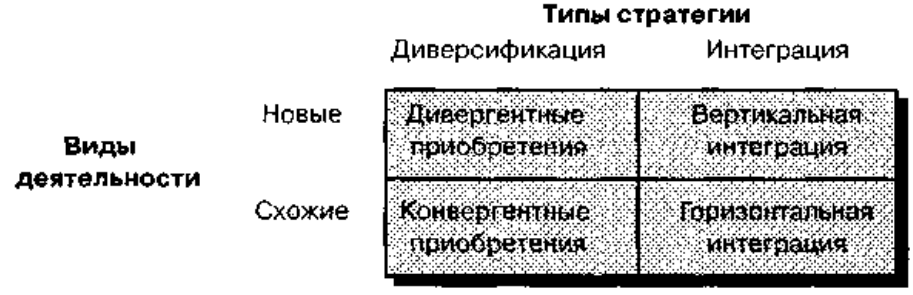


Рис. 22.9. *Стратегии роста компании за счет внешних приобретений*

продукции: она производила молочные продукты, а также продукты для микроволновых печей, отсутствовавшие в ассортименте "General Foods".

Вертикальная интеграция – приобретение компанией новых мощностей на предыдущих или последующих ступенях технологической цепочки. **Интеграция назад** – приобретение мощностей, предшествующих производственным и (или) торговым операциям компании. Так, "Tandy", фирма–производитель электронных товаров, купила компании, производящие пластмассовые формы, эпоксидные платы для микропроцессоров и кабель[24]. Эти компании поставляли материалы для широкого ассортимента электронных деталей, производимых "Tandy". **Интеграция вперед** – приобретение мощностей, позволяющих компании осуществлять функции на последующих ступенях процесса производства или распределения. Компания "Tandy" открыла также собственные магазины "Radio Shacks", руководствуясь стремлением контролировать маркетинг своих товаров и быть ближе к конечному потребителю.

ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА

После реализации корпоративных стратегий роста и портфельных стратегий руководство компании должно оценить стратегический план с точки зрения достижения целей. Контроль осуществляют на уровне как компании, так и СКП.

На уровне компании плановики определяют, выделены ли подразделениям ресурсы, необходимые для достижения целей. Цель "General Electric" – стать лидером в области автоматизации производства – требует инвестирования миллиардов долларов в НИОКР в этой области. Плановики компании должны также обеспечить соответствие стратегий подразделений общим целям. Например, заявки отделений осветительных и бытовых приборов GE на дополнительные средства на НИОКР могут уменьшить ресурсы для ключевых технологий и услуг, поэтому их, возможно, придется отвергнуть, ибо они не соответствуют общим целям компании.

Руководство СКП обязано также осуществлять контроль, следя за распределением средств между отдельными товарами и обеспечивая необходимый баланс в номенклатуре товаров – наличие "звезд" и "дойных коров", а также использование стратегии "жатвы" и снятия с производства "собак", чтобы они не отвлекали денежные средства. Один из самых ответственных аспектов стратегического планирования маркетинга – достижение баланса, исключающего чрезмерный контроль, который может препятствовать инициативе подразделений, и недостаточный контроль, который может позволить подразделениям отклониться от целей компании.

Последнее случилось в компании "Westinghouse" и привело к ряду катастрофических последствий. "Westinghouse" образовала подразделения по строительству дешевого жилья на основе правительственных контрактов и предоставила руководству СКП право самостоятельно обеспечивать рост. СКП стало заключать контракты без учета их прибыльности, что привело к значительным убыткам.

Компания "General Mills", напротив, осуществляла слишком жесткий контроль за некоторыми подразделениями. Когда продажи в "Parker Brothers" стали сокращаться, компания в ответ на это занялась видом деятельности, который не был ей знаком, –

играми. Она прибегла к помощи своих менеджеров, уволив менеджеров "Parker", которые знали этот бизнес лучше. Аналогичным образом, когда наметился спад продаж одежды "Izod" и менеджеры "Izod" попытались выйти на рынок с новым ассортиментом, должностные лица "General Mills" помешали им, позволив конкурентам потеснить "Izod"[25]. Приведенные примеры иллюстрируют важность действенного, но не чрезмерного контроля со стороны руководства компании.

РЕЗЮМЕ

1. **Какова сущность процесса стратегического маркетингового планирования?**
   Цель стратегического маркетингового планирования – определить направление деятельности компании на ближайшие пять лет. Разрабатывая корпоративный план, руководство компании должно:
   а) определить миссию и цели компании;
   б) оценить состав стратегических коммерческих подразделений (СКП) компании;
   в) разработать стратегию роста компании для распределения средств между СКП;
   г) оценивать и контролировать план.

2. **Какова роль СКП в процессе стратегического маркетингового планирования?**
   Менеджеры СКП обязаны оценивать номенклатуру товаров точно так же, как высшее руководство оценивает состав подразделений. Затем менеджеры разрабатывают стратегии для каждого товара и представляют заявки на выделение средств руководству компании. После выделения средств руководство подразделения реализует план, оценивает результаты и осуществляет контроль.

3. **Как фирма может лучше оценить комплекс видов деятельности и номенклатуру товаров?**
   Компания может лучше всего оценить виды деятельности, произведя анализ портфеля. При таком подходе виды деятельности рассматривают как портфель СКП, в котором следует сбалансировать утвердившиеся, приносящие денежные средства марки и новые марки, имеющие потенциал роста и требующие финансовой поддержки. Каждое подразделение оценивают по двум критериям – маркетинговым возможностям и положению компании на рынке. Позиция каждого подразделения определяется на основе этих критериев. Затем разрабатывают портфельные стратегии для каждого подразделения с учетом его позиции. Например, стратегия инвестиций для роста применима к СКП, располагающему серьезными маркетинговыми возможностями и сильными позициями на рынке. Стратегия сохранения марки целесообразна для СКП с прочными позициями на рынке, потенциал роста которого ограничен. Номенклатуру продукции СКП можно оценивать на схожей основе – с учетом маркетинговых возможностей и положения товара на рынке, после чего распределять ресурсы таким образом, чтобы обеспечивался баланс между "звездами" (товарами с хорошими перспективами роста и возможностями воспользоваться ими) и "дойными коровами" (устоявшимися марками, способными приносить денежные средства для поддержания "звезд").

4. Каковы альтернативные пути роста компании?

В стратегическом маркетинговом плане следует уточнить, в какой степени компания будет полагаться в своем росте на внутреннее развитие или внешние приобретения. Большинство компаний предпочитают оба направления, но, как правило, преобладает одно из них.

Одна из стратегий внутреннего развития – проникновение на рынок – предполагает увеличение продажи на рынке уже существующих товаров имеющимся покупателям с помощью активизации рекламы, стимулирования торговли или снижения цен. Расширение рынков требует поиска новых целевых рынков для существующих товаров. Разработка товаров предполагает выпуск новых товаров для имеющихся покупателей.

Стратегии внешних приобретений ориентированы в большей степени на новый бизнес, а не на товары. Это может быть диверсификация в новые виды деятельности или интеграция деятельности. Диверсификация является конвергентной, если фирма покупает компании, близкие к основной деятельности; при дивергентной диверсификации приобретаются компании в чужеродных для фирмы сферах деятельности. Вертикальная интеграция означает приобретение компаний, находящихся на предыдущих или последующих ступенях производственного или торгового процесса, – например, производитель открывает собственные магазины или розничный торговец покупает производственные предприятия. Горизонтальная интеграция – покупка компании непосредственного конкурента – например, приобретение компанией "Stroh Brewing" фирмы "Schlitz".

Ключевые термины

Стратегический маркетинговый план
Комплекс видов деятельности
Номенклатура товаров
Миссия компании
Анализ бизнес-портфеля
Стратегия бизнес-портфеля
Стратегия проникновения на рынок
Стратегия расширения рынков
Стратегия разработки товаров
Стратегия развития бизнеса
Дивергентные приобретения
Конвергентные приобретения
Горизонтальная интеграция
Вертикальная интеграция
Интеграция назад
Интеграция вперед

Вопросы

1. Какова была корпоративная миссия "Philip Morris" в начале 70-х гг.? В чем заключались последствия миссии для а) состава ее подразделений, б) приобретения и отказа от направлений деятельности?
2. В чем различие между стратегическим планированием "сверху вниз" и "снизу вверх?" Каковы последствия каждого подхода для а) того, кто осуществляет стратегическое планирование, б) того, на чем сосредоточен стратегический план?
3. В чем заключаются некоторые проблемы, связанные с процессом стратегического планирования "сверху вниз"? Возникла ли проблема у "General Electric" в связи с использованием такого метода планирования? В чем она состояла? Как на нее реагировала компания?
4. Охарактеризуйте пять основных портфельных стратегий – рост, развитие, сохранение, "жатва", продажа подразделения. Какая стратегия наиболее применима к перечисленным ниже подразделениям и почему?
   а) СКП, продажи которого сокращаются на рынке с низкими темпами роста, имеющее, однако, небольшую группу приверженных потребителей, которые, вероятно, будут продолжать покупать товары СКП;
   б) СКП в развитой отрасли, в которой компании принадлежит вторая по величине доля рынка;
   в) СКП, выпускающее ряд высокотехнологичных товаров, разработанных компанией и имеющих хорошие перспективы роста;
   г) СКП вне основного вида деятельности компании, которая была недавно приобретена из-за наличия развитых мощностей НИОКР в растущей отрасли.
5. В чем недостатки метода "рост/доля рынка", предложенного BCG для анализа портфеля? Каким образом удалось преодолеть некоторые из этих недостатков, используя предложенный GE анализ привлекательности рынка/положения фирмы?
6. В чем различие между стратегией проникновения на рынок и стратегией расширения рынков? В каких случаях компания склонна применять каждую из них в качестве источника роста? Приведите примеры.
7. В чем различие между стратегиями разработки товаров и развития бизнеса? В каких случаях компания склонна применять каждую из них в качестве источника роста? Приведите примеры.
8. С какими рисками сталкивались компании, придерживаясь (или пытаясь придерживаться) стратегий:
   а) дивергентных приобретений;
   б) вертикальной интеграции;
   в) горизонтальной интеграции?
   Приведите примеры.
9. Компания "Mobil Oil", купив "Montgomery Ward", крупную фирму розничной торговли массовыми товарами, заставила ее предпринять некоторые действия с целью повысить доходность. Одним из них был выход на общенациональный рынок расположенной во Флориде сети магазинов, торгующих по сниженным ценам. Когда же "Nestle" приобрела компанию "Beech Nut", она разрешила новому руководству СКП разработать план конкуренции с "Gerber" и "Heinz". Каковы преимущества и недостатки более активной позиции "Mobil" и более свободного подхода "Nestle"?

Практикум. Вы руководитель, принимающий решения

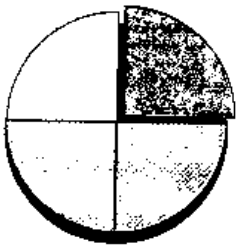
1. Менеджер компании, занимающейся одним видом деятельности, рассуждает о стратегическом маркетинговом планировании:

   "Стратегическое маркетинговое планирование должны использовать компании, имеющие несколько коммерческих подразделений. Но компания, занимающаяся одним видом деятельности, фактически не нуждается в стратегическом планировании. Какой в этом случае смысл уточнять миссию компании, проводить анализ портфеля или формулировать стратегию роста?"

   Согласны ли вы с этим? Аргументируйте свой ответ.
2. Крупная голливудская кинокомпания создает новое подразделение маркетинга с целью проведения исследований, рекламы и продаж своих кинофильмов. Директор группы считает, что миссию компании следует определить как "создание фильмов для удовлетворения меняющихся запросов покупателей в динамичных культурных и социальных условиях".
   а. Согласны ли вы с определением миссии компании? Приведите обоснование своего ответа.
   б. Исключает ли такое определение некоторые варианты роста компании?
3. Менеджер по маркетингу компании, разрабатывающей компьютерные программы, комментирует различные альтернативы роста, приведенные на рис. 22.8 и 22.9:

   "Такая классификация выглядит логичной. Но она несколько упрощена, если учитывать реальное положение вещей. Мы не говорим, что намерены добиваться роста путем "проникновения на рынок", "расширения рынков" или "разработки товаров". Мы оцениваем потенциал каждого вида деятельности с точки зрения увеличения продаж по ряду факторов – конкуренция, потребительский спрос, технология, – а затем решаем, как воспользоваться своим опытом для увеличения продаж. У нас могут быть десять разных стратегий роста для десяти различных подразделений. Относя стратегию роста подразделения к одной из ваших категорий, мы упускаем из виду многообразие и уникальный характер условий, в которых работает каждое из них".

   Означают ли замечания менеджера, что коммерческое подразделение не должно формулировать интегрированную стратегию роста компании согласно ориентирам, предложенным на рис. 22.8 и 22.9?



Глава

23

Контроль маркетинговой деятельности

ВАША ЗАДАЧА В ГЛАВЕ 23

Изучить:

- *различие между стратегическим контролем и контролем маркетинга товара;*
- *методы контроля маркетинговых операций, используемые компаниями;*
- *основную задачу стратегического контроля;*
- *основную задачу контроля маркетинга товара;*
- *разновидности систем, используемых компаниями в процессе контроля.*

Как стратегия контроля за издержками в компании "Heinz" вышла из-под контроля

Менеджеры, слушавшие Tony O'Reilly, не могли поверить своим ушам. Это говорил президент компании "Heinz" – человек, под руководством которого компания за 10 лет вчетверо увеличила прибыли и вдвое – продажи, теперь рисовал мрачную картину, которая казалась далекой от реальности. Вместо того чтобы гордиться тем фактом, что продажи "Heinz" по-прежнему растут, O'Reilly выражал неудовлетворенность культурой компании, которую сам же создал. Как он заявил своим менеджерам, настало время отказаться от нее[1].

На протяжении большей части 80-х гг. философия O'Reilly сводилась к обеспечению роста путем непрерывного сокращения издержек производства. А так как большая часть продукции "Heinz" находилась на стадии зрелости жизненного цикла, едва обеспечивая 2-процентный прирост оборота в год, ему приходилось расходовать значительные средства на рекламу, чтобы сохранить долю компании на рынке. По этой же причине он настаивал на том, чтобы все товары компании имели самую низкую себестоимость в своей категории, поскольку валовая прибыль должна обеспечить рекламные расходы "Heinz" и достижения целей по доходам. В течение какого-то времени такая безжалостная стратегия – названная Программой низких операционных издержек – казалось, срабатывала[3]. Оборот компании ежегодно возрастал на 1 млрд. долл., а прибыли выросли на 500 млн. долл. с 1983 г.[4]

Когда в один из дней 1988 г., о котором говорилось в начале, O'Reilly вышел на трибуну, трещины в "фундаменте" компании уже были заметны. "Ore-Ida", отделение замороженного картофеля-фри, за два года лишилось четырех процентных пунктов своей доли рынка, а "9 Lives", отделение корма для кошек, за год лишилось шести пунктов. O'Reilly не стал ждать еще большего ухудшения дел. "Мы не вправе придерживаться прежних методов управления. Низкие издержки должны сочетаться с высоким качеством, чтобы росла производительность. "Heinz" допустила нарушение баланса и теперь поплатилась за это"[5].

Отделение "Ore-Ida", например, удвоило выпуск продукции, увеличив скорость конвейера, ввело новую технологию. Однако любимые потребителями "Tater Tots" были загублены. Прежде плотная начинка закуски превратилась в подобие месива, а некогда хрустящая корочка оказывалась непропеченной. Когда продажи стали сокращаться, менеджеры "Ore-Ida" (чьи заработки зависели от полученной экономии), испытывая слишком сильный страх перед O'Reilly, чтобы назвать истинные причины происходящего, неубедительно ссылались на изменившиеся привычки питания[6]. Затем возникли проблемы с консервами из тунца "StarKist", предназначавшимися для животных. В начале 80-х гг. их импорт возрос на 77%, что вызвало снижение средней цены банки на 18%. Чтобы противостоять конкурентам, которые использовали дешевую таиландскую рабочую силу, O'Reilly закрыл завод в Terminal Island (Калифорния) и сократил на 5% число рабочих на оставшихся заводах в Пуэрто-Рико и Самоа[7]. На практике напряженность труда возросла настолько, что рабочие начали допускать небрежности в работе[8]. Качество "StarKist" заметно ухудшилось.

Примерно в это время O'Reilly приступил к чтению книги специалиста по маркетингу Philip Crosby "Качество оправдывает себя". Ее идея, что можно экономить деньги, делая качественную работу, потрясла O'Reilly. Хотя программа низких издержек поначалу приносила плоды, опыт "Ore-Ida" и "StarKist" свидетельствовал, что она имеет и оборотную сторону. O'Reilly начал сознавать, что непрерывная погоня за снижением издержек, возможно, приносит больше вреда, чем пользы[9]. В лексиконе специалистов главной конторы компании "Heinz" в Питтсбурге появился новый термин – "тотальное управление качеством" (ТУК).

ТУК предполагал применение возникшей в Японии концепции кружков качества. На производственные бригады была возложена функция контроля качества на сборочной линии. Каждая бригада должна была отвечать за соблюдение качества перед другой бригадой, работающей на следующем этапе производственного процесса. ТУК также означал, что "Heinz" будет отныне рассматривать контроль за издержками исключительно в контексте обеспечения качества. O'Reilly увеличил численность работников отделения "9 Lives" на 400 человек, работающих на основе почасовой оплаты, и осуществил переподготовку всего персонала, которая обошлась в 5 млн. долл., – это позволило ему снизить убытки на 15 млн. долл. и вернуть "StarKist" ее былое качество[10].

В отделении "Ore-Ida" также произошли изменения, которые позволили исправить ущерб, нанесенный продукции. Замедлив скорость движения конвейера, менеджеры обеспечили большее единообразие изделий и улучшение вкуса "Tater Tots". В результате рост продаж увеличился на 18%. После двух лет применения системы ТУК в "Ore-Ida" прибыль этого отделения в 1990 г. возросла на 15%.

По мнению O'Reilly, система контроля ТУК сделает "Heinz" более сильной и продуктивной, готовой к конкурентным битвам в 90-х гг.; кроме того, он впервые заговорил о политике создания марок. В 1992 г. он разрешил менеджерам компании израсходовать на маркетинг 650 млн. долл. – вдвое больше средней суммы, потраченной за предыдущие годы[11]. Он также стал подумывать о превращении отделения "Weight Watchers" в "глобального игрока", утроив его объемы с помощью выпуска ряда новых товаров[12].

Тем не менее некоторые аналитики считают, что O'Reilly, видимо, слишком поздно приступил к анализу недостатков компании и их исправлению. По состоянию на 1991 г. доходы "StarKist" сократились на 50% в связи со снижением цен конкурентами, а "9 Lives" пострадала от прихода компании "Alpo" на рынок корма для кошек. Как заметил один из наблюдателей, "компании, которой так трудно было добиться увеличения объема продаж, следовало позаботиться о качестве намного раньше"[13]. Будущее покажет, своевременно ли "Heinz" усилила контроль за качеством и издержками.

СУЩНОСТЬ КОНТРОЛЯ В МАРКЕТИНГЕ

Контроль – это управление и корректировка действий компании для достижения поставленных целей. **Оценка** – это определение соответствия результатов поставленным целям. Оценка является необходимым дополнением контроля, ибо контроль действий предполагает прежде всего оценку.

История с компанией "Heinz" иллюстрирует важность контроля, особенно маркетинговой деятельности. Сократив издержки производства до предела, "Heinz" упустила часть доли рынка в связи с ухудшением качества товаров. Кроме того, компания допускала расточительство в производстве. Например, огромное число банок "StarKist" выбрасывалось, так как при ускоренном движении сборочного конвейера они натыкались на острые края упаковочных машин, получали вмятины и приобретали нетоварный вид[14].

Применительно к маркетингу контроль бывает организационным (на уровне компании или СКП) и товарным. Эти два вида контроля соответствуют уровням планирования маркетинга, охарактеризованным в главе 22. Контроль на уровне компании и СКП – это **стратегический маркетинговый контроль**, – т. е. попытка обеспечить соответствие всех элементов стратегического маркетингового плана поставленным целям и корректировку в случае отклонения от целей. Контроль на уровне товара – это **контроль маркетинга товара**, т. е. попытка обеспечить соответствие всех элементов плана маркетинга товара поставленным целям.

Стратегический маркетинговый контроль

Стратегический маркетинговый контроль предполагает оценку высшим руководством комплекса видов деятельности компании, а руководством СКП – номенклатуры его продукции с целью определить, правильно ли проанализированы возможности новых видов деятельности и товаров и способность компании воспользоваться ими. Если стратегический план не реализуется в полном объеме, а это случается чаще всего, менеджеры вносят коррективы в распределение ресурсов.

Компания "Westinghouse" попыталась применить стратегический контроль в 80-е гг., распространив его на все аспекты стратегического плана – выявление маркетинговых возможностей, стратегии роста, стратегии приобретений и комплекс видов деятельности. Новая управленческая компания начала избавляться от десятков направлений деятельности, имевших неудовлетворительные краткосрочные доходы, – кабельного телевидения, крупных бытовых приборов, производства ламп и офисной мебели. Критерием при этом служили доля рынка и прибыльность: если отделение не занимало первого или прочного второго места в отрасли, оно становилось кандидатом на продажу. Кроме того, компания сократила издержки и улучшила качество продукции[15].

Но, избавившись от отделений, не обеспечивавших должные краткосрочные результаты, "Westinghouse" сохранила к 1990 г. комплекс видов деятельности, которые находились на стадии зрелости. Хотя попытка компании осуществить стратегический контроль в 80-е гг. казалась обоснованной, в 90-х гг. стало ясно, что "Westinghouse" упустила при этом долговременную перспективу[16]. Она отказалась от таких потенциально выигрышных видов деятельности, как кабельное телевидение и выпуск электромоторов, так как ей не хватило терпения поддержать их на стадии роста. Стратегический контроль требует освободиться от видов деятельности, лишенных долговременной перспективы

роста, а не от тех, для которых характерна низкая результативность в краткосрочном аспекте. К 1991 г. "Westinghouse" испытывала трудности в связи с низкими результатами деятельности.

Контроль маркетинга товара

Стратегический контроль предназначен для всего комплекса видов деятельности и номенклатуры товаров, а контроль маркетинга – для комплекса маркетинга отдельного товара. Менеджеры по товару оценивают эффективность стратегий по товару, распределению, продвижению и ценообразованию и при необходимости соответствующим образом перераспределяют ресурсы.

Roger Enrico, заняв в 1991 г. пост президента компании "Frito Lay", обнаружил, что закуски, производимые ею, испытывают сильную конкуренцию со стороны, например, отделения "Eagle Snack Foods" компании "Anheuser Busch", которая устанавливает значительные скидки с цены своих марок. Enrico ввел жесткий контроль над издержками, который позволил значительно снизить цены на весь ассортимент, усилил контроль за производством с целью резко сократить число бракованных чипсов в "Ruffles" и расширил торгово-распределительную сеть для новых изделий типа комбинированных "Sunchips". Идея заключалась в обеспечении такого контроля за производством и маркетингом, который позволил бы продукции "Frito Lay" пользоваться успехом в условиях острейшей ценовой конкуренции[17].

Причины усиления маркетингового контроля

Контроль маркетинговых операций стал привлекать к себе больше внимания в конце 80-х и начале 90-х гг. в силу трех причин: обострение иностранной конкуренции, долги, накопившиеся у многих компаний в результате волны приобретений в 80-х гг., и глубокий экономический спад в начале 90-х гг.

Иностранная конкуренция

Как говорилось в главе 5, иностранные конкуренты, особенно японские компании, сумели захватить долю рынка в ключевых отраслях, предлагая качественные товары по более низким ценам, чем компании США. Так, в 1991 г. "Consumer Reports" установила, что из 31 модели наиболее популярных автомобилей 28 были японскими[18]. Причина преимущества японских товаров в конкурентной борьбе не является секретом – более высокая производительность труда благодаря более эффективным методам производства и более низким расходам на рабочую силу. Американские компании отреагировали на это, усилив внимание к производительности. Повысить же производительность труда можно, лишь усилив контроль за издержками и качеством в производстве и маркетинге.

Многие американские компании восприняли два распространенных метода с учетом практики японских конкурентов: системы поставки "точно вовремя" и программы кружков качества. Названные методы в сочетании представляют собой ключевые элементы программы ТУК. В главе 16 указано, что поставки "точно вовремя" позволяют снизить издержки производства и распределения, так как производство при этом ориентируется на реальный, а не на ожидаемый спрос, а материалы и готовую продукцию доставляют, когда они необходимы. Кружки качества – это самостоятельные группы

работников, отвечающих за свою продукцию, стимулируемых к качественному выполнению работы и сознающих, что их ошибки повлияют на другие группы работников, выполняющих последующие стадии технологического процесса. Идея формирования кружков качества обманчиво проста: предпочтительнее контролировать качество в процессе производства, чтобы избежать ошибок, а не выявлять и исправлять дефекты путем выборочного контроля уже готовой продукции. Как отмечалось, в целях повышения производительности труда компании "Heinz" и "Westinghouse" осуществили программы на основе кружков качества. Традиционный контроль за рабочими со стороны мастера уступил место ответственности самих рабочих за контроль качества.

Чрезмерные долги

Еще одна причина усиления внимания к контролю – огромные долги, накопившиеся у компаний в 80-е и 90-е гг. Например, приобретение компанией "Unisys" за 350 млн. долл. производителя рабочих станций "United Technologies" в 1990 г. привело к тому, что задолженность намного превысила отраслевую норму. Это побудило президента компании James Unruh заняться лихорадочным поиском возможностей что-либо продать, чтобы уменьшить чрезмерные выплаты процентов по долгу[19]. Многие другие компании осознали, что приобретения быстрорастущих компаний вне их основной сферы деятельности противоречат целям роста. Примерами могут служить проникновение "Quaker Oats" в сферу электронных игрушек, эксперимент "American Express" в области международного банковского дела и покупка компанией "Horn & Hardart" сети грильресторанов на юге США. Каждое из названных приобретений в конечном счете привело к продаже фирмы.

Спад в экономике 1990–1992 гг.

Третий фактор, обусловивший усиление контроля, – глубокий экономический спад в начале 90-х гг. В связи с сокращением покупательской способности потребителей многим производителям пришлось снизить цены, чтобы сохранить объем продаж. Компания "Kraft", которая обычно продает дорогие марки, снизила цены на многие товары на 40%. Это потребовало ужесточить контроль над издержками для сохранения нормы прибыли. Но внимание следует уделять не только издержкам, но и эффективности. **Эффективность** – это соотношение качества и издержек. Повышение эффективности означает более высокое качество без увеличения издержек или более низкие издержки без ухудшения качества. При введении контроля издержек в начале 90-х гг. не упускалось из виду и качество. Например, программа ТУК в компании "Heinz" подразумевала обеспечение более высокого качества, чтобы сохранить конкурентоспособность товаров, но при разумных издержках.

МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ И КОНТРОЛЯ В МАРКЕТИНГЕ

Фирма должна располагать систематизированной основой для оценки и контроля операций маркетинга на уровне компании и отдельного товара. Модель оценки и контроля в маркетинге приведена на рис. 23.1.

На первом этапе необходимо определить критерии, по которым фирма будет оценивать результаты деятельности. Предположим, в компании "Westinghouse" критериями

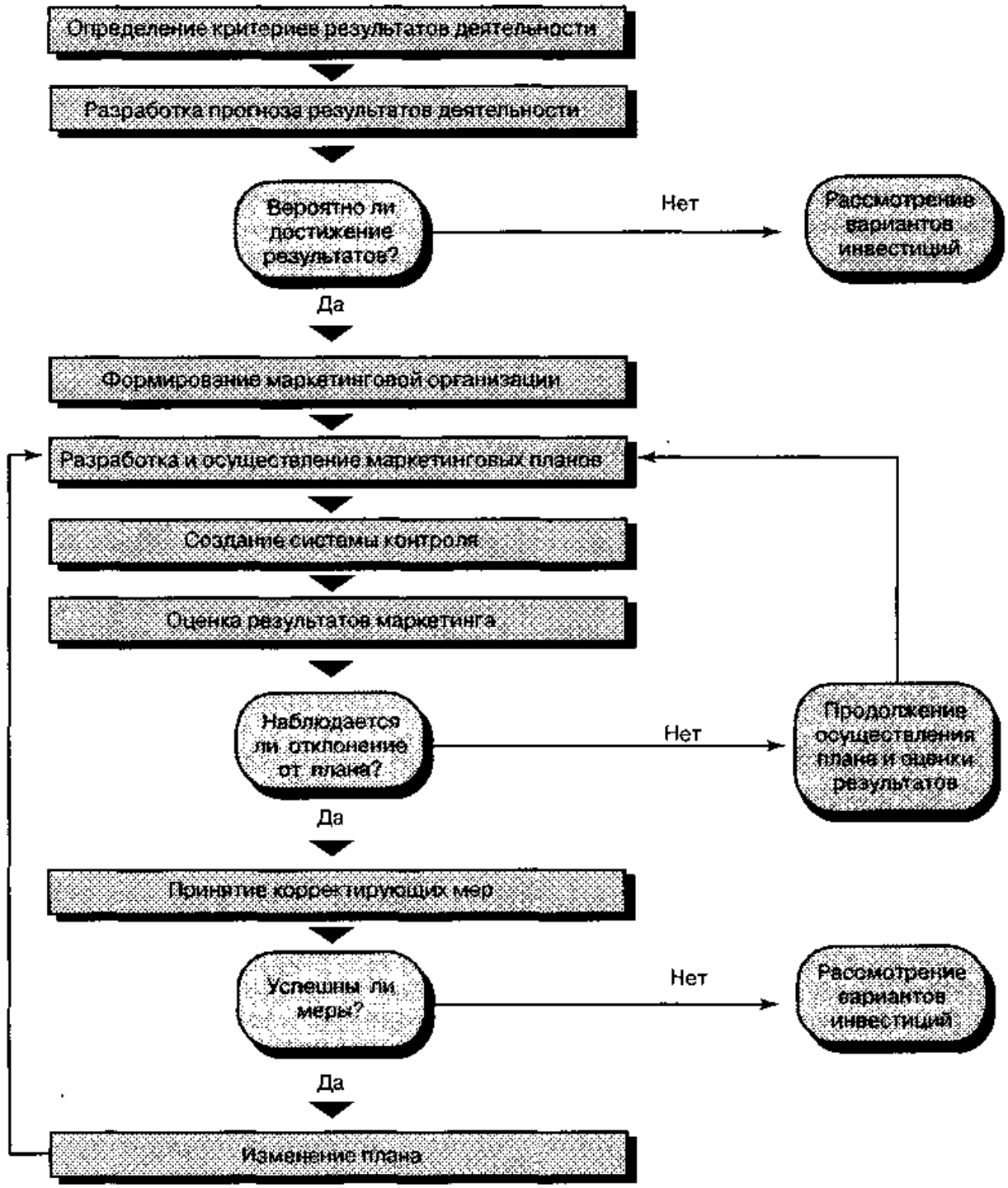


Рис. 23.1. *Модель оценки и контроля*

для отделения робототехники (автоматизации производства) считаются продажи и прибыльность. Второй этап – прогнозирование результатов с учетом этих критериев. "Westinghouse" могла бы спрогнозировать продажи в сумме 65 млн. долл. в первый год с доведением их до 120 млн. долл. в четвертый год и рентабельность инвестиций в размере 13% в течение первых пяти лет, чтобы к концу пятилетнего периода на отделение

приходилось 10% прибыли компании. Если, по мнению руководства, отделение или товар вряд ли добьются минимальных результатов, оно избавляется от подразделения или товара, а средства использует для альтернативных направлений инвестиций.

Третий этап процесса контроля – формирование маркетинговой организации, способной разработать, осуществить и проконтролировать маркетинговые планы. Частью организационного плана для отделения робототехники "Westinghouse" могло бы стать формирование кружков качества для обеспечения контроля качества и команд маркетинга для продаж систем автоматизации производства таким крупным компаниям, как "General Motors". После формирования такой организации менеджеры могут разработать и осуществить план маркетинга для достижения поставленных целей.

Следующий этап – оценка руководством результатов деятельности. Оценка предполагает наличие системы контроля, позволяющей отслеживать издержки и выручку и определять, достигнуты ли цели в части прибыли и рентабельности инвестиций. Если цели достигнуты, можно продолжать осуществление плана. В противном случае необходимо рассмотреть корректирующие действия.

Отделение робототехники, приобретенное компанией "Westinghouse" в 1983 г., вначале не оправдывало ожиданий. Прирост продаж вместо запланированных в первый год 60 млн. долл. составил лишь 40 млн. долл. Отчасти это было вызвано тем, что компания "General Motors", крупнейший покупатель продукции отделения, образовала совместное предприятие для собственного производства автоматизированных систем. К тому же многие компании предпочли гидравлическим роботам "Westinghouse" электрические роботы[20].

"Westinghouse" прибегла к корректирующим действиям, начав уделять большее внимание электрическим роботам и искать клиентуру вне автомобильной промышленности. Компания также образовала центр производительности для разработки новых методов в робототехнике, чтобы снизить издержки и обеспечить контроль качества[21].

Если принятые меры оказываются неэффективными, от подразделения избавляются или снимают продукцию с производства. Если же меры принесли успех, компания использует приобретенный опыт для корректировки плана и направляет усилия на достижение целей. Этот заключительный этап процесса контроля имеет решающее значение, ибо обеспечивает обратную связь для последующего цикла планирования.

Рассмотрим каждый из этапов оценки и контроля, приведенных на рис. 23.1.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ

Существуют три главных критерия, используемые для оценки результатов на уровне товара и компании коммерческого подразделения: прибыль, объем продаж и доля рынка. Иногда эти критерии не всегда согласуются, и фирма может сознательно отдать предпочтение одному из них. Например, фирма, выходящая на рынок или защищающая его, может попытаться обеспечить долю рынка в ущерб прибыли, проводя интенсивную рекламу, снижая цены или предоставляя розничным и оптовым торговцам повышенные скидки. А поскольку возрастают издержки по обеспечению доли на рынке, прибыль снижается. Фирма может пойти на такие дополнительные затраты, чтобы утвердиться на рынке, но целью остается максимизация долгосрочной прибыли.

В этой главе особое внимание уделено критерию прибыли, так как именно она в конечном счете преобладает при оценке результатов по товару или подразделению. Наиболее часто применяемыми критериями при оценке результатов являются *маржинальный доход* и *рентабельность инвестиций* (*ROI*). В этой связи было бы полезно предварительно ознакомиться с концепциями издержек и прибыли, приведенными в приложении к настоящей главе.

Маржинальный доход

Маржинальный доход – это логичный критерий оценки результатов по товару, так как при этом учитывают лишь те затраты, которые можно непосредственно отнести на него. В результате такой метод именуют методом прямых (относимых) затрат. В отличие от него метод, основанный на чистой прибыли или рентабельности инвестиций, известен как *метод полных затрат*, так как при его использовании учитывают все затраты как прямые (относимые), так и косвенные (накладные расходы).

Использование в качестве критерия маржинального дохода облегчает оценку результатов. Компания "Procter & Gamble" оценивает свои товары, применяя метод, который она именует "прямой прибыльностью товара" (ППТ), основанный исключительно на учете прямых затрат при оценке результатов по товару. Этот метод позволил выявить, что некоторые товары с большим объемом продаж обеспечивают незначительный маржинальный доход, так как требуют больших затрат на складские и транспортные операции. P & G уделила этим затратам повышенное внимание. Например, было установлено, что при изменении формы бутылки шампуня "Ivory" на цилиндрическую можно сэкономить на складских и транспортных расходах 29 центов в расчете на один ящик[22]. Если бы P & G оценивала шампунь "Ivory" по чистой прибыли или рентабельности инвестиций, пришлось бы распределять косвенные затраты и относить их на товар. В этом случае складские и транспортные расходы выделить труднее и они, возможно, были бы упущены из виду.

Чистая прибыль/рентабельность инвестиций (ROI)

Рентабельность инвестиций (ROI) основана на чистой прибыли, а потому требует отнесения всех издержек на товар или коммерческое подразделение. Почему же фирма, несмотря на проблемы, связанные с распределением косвенных затрат, использует чистую прибыль или отдачу на инвестиции в качестве критерия оценки результатов? Во-первых, рентабельность инвестиций дает фирме некоторое представление о том, насколько эффективно она использует свой капитал. Оправдано ли вложение 107 млн. долл. "Westinghouse" в приобретение отделения робототехники?[23]. Чтобы ответить на этот вопрос, следует рассмотреть варианты вложений капитала. В 1992 г. компания прогнозировала 13,1% ROI. Если бы "Westinghouse" поместила деньги в банк, она получила бы в лучшем случае 6%. Следовательно, запланированные 13,1% – это хорошая отдача.

Еще одна причина использования показателя рентабельности инвестиций заключается в том, что он более применим к оценке коммерческого подразделения, а не товара. Большинство затрат подразделения поддается непосредственному отнесению на него. Например, бóльшую часть издержек производства средств автоматизации можно непосредственно отнести на отделение робототехники, но если оно выпускает 20 различных систем робототехники, распределение производственных затрат между ними за-

трудняется. Так что в целом относить затраты на коммерческое подразделение намного легче, чем на отдельные товары.

Использование критериев оценки результатов

Какие критерии чаще всего используют при оценке маркетинговых результатов? Опрос 233 американских фирм показал, что чаще всего прибегают более чем к одному критерию, причем наиболее распространенным является объем продаж (его применяли 88% обследованных компаний). Следующий по популярности критерий – маржинальный доход (44% компаний), а затем – чистая прибыль/ROI (30%)[24].

Вывод о том, что продажи – это более распространенный показатель результатов, чем прибыль, должен внушать беспокойство, если он отражает современную тенденцию в США. Как известно, продажи не всегда связаны с прибыльностью. Фирма, которая не использует тот или иной критерий прибыльности, может вскоре лишиться контроля над увеличением издержек.

РАЗРАБОТКА ПРОГНОЗОВ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

После определения критериев оценки результатов маркетинговой деятельности фирма разрабатывает прогнозы результатов по товарам и подразделениям в виде отчета о прибылях и убытках.

Прогнозы представляются в форме ожидаемых результатов, обычно на срок минимум один год и максимум пять лет. Лучше всего прогнозы представить в виде *отчета о прибылях и убытках* по товару или подразделению.

Предположим, руководство Westinghouse составило в 1987 г. для отделения робототехники пятилетний прогноз прибылей и убытков на 1988–1992 гг. (см. табл. 23.1). Продажи прогнозируются в объеме 65 млн. долл. в 1988 г. с увеличением до 110 млн. в 1990 г. и незначительным изменением в последующие годы. Переменные издержки быстро растут в начале периода, затем, по мере накопления опыта, средние затраты на производство и маркетинг в расчете на единицу продукции начинают снижаться. Постоянные издержки, относимые на отделение, меняются меньше, ибо их колебания в зависимости от объема продаж не столь значительны. Прогноз маржинального дохода неуклонно возрастал – с 7 млн. долл. в 1988 г. до 29,5 млн. в 1992 г. После распределения косвенных затрат в 1988 г. складывались убытки, но в 1990 г. прогнозировалась значительная чистая прибыль, которая сохранялась примерно на том же уровне в последующие два года, обеспечивая ROI в размере 12–13%.

Поскольку пятилетний отчет о прибылях и убытках носит прогнозный характер, он обеспечивает оценку результатов. На основе сопоставления фактических результатов с прогнозируемыми руководство принимает решение о необходимости корректирующих действий для обеспечения требуемых результатов. Как говорилось, продажи отделения робототехники не оправдали расчетов после его приобретения компанией "Westinghouse" и, похоже, потребовалось более трех расчетных лет, прежде чем оно стало приносить прибыль.

ТАБЛИЦА 23.1

Гипотетический пятилетний прогноз прибылей и убытков отделения робототехники компании "Westinghouse", 1988–1992 гг. (млн. долл.)

	1988	1989	1990	1991	1992
1. Продажи	65,0	80,0	110,0	120,0	114,0
2. Переменные издержки	30,0	40,0	48,0	55,0	50,0
3. Распределяемые постоянные издержки	28,0	30,5	34,0	35,0	34,5
4. Маржинальный доход [1 – (2 + 3)]	7,0	9,5	28,0	30,0	29,5
5. Нераспределяемые постоянные издержки	9,0	10,5	15,0	16,0	15,5
6. Чистая прибыль [1 – (2 + 3 + 5)]	–2,0	–1,0	13,0	14,0	14,0
Маржинальный доход в виде процента продаж (строка 4/строка 1)	10,8	11,9	25,5	25,0	25,9
Рентабельность инвестиций (%) (строка 6/первоначальные инвестиции 107 млн. долл.)	0	0	12,1	13,1	13,1

ФОРМИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Следующий этап процесса оценки и контроля – создание маркетинговой организации, способной осуществить и оценить стратегии маркетинга. Двумя наиболее распространенными формами организации маркетинговой деятельности являются организация по товарам и организация по рынкам (см. рис. 23.2).

В любом случае маркетинговую организацию возглавляет вице-президент по маркетингу. Ему подчинены несколько маркетинговых менеджеров, отвечающих за решение различных функциональных задач. Маркетинговый менеджер, ведающий административными и плановыми вопросами, отвечает за разработку маркетинговых планов для каждого товара и информационное обеспечение стратегического плана коммерческого подразделения; менеджер по общенациональной торговле – за контроль над региональными и районными менеджерами с целью обеспечения связи с имеющимися и потенциальными покупателями; менеджер по маркетинговым исследованиям – за обеспечение линейных менеджеров достаточной информацией о потребностях потребителей и маркетинговой среде, необходимой для принятия маркетинговых решений; маркетинговый менеджер по разработке новой продукции инициирует новые идеи и контролирует разработку, испытания и пробный маркетинг.

Различие двух организационных схем заключается в реализации стратегии маркетинга. Если бы компания "Kellogg" формировала структуру по товарному принципу (верхняя часть рис. 23.2), то в основном продукты были бы разделены на завтраки с добавлением и без добавления сахара. Менеджер по маркетингу товара (крайняя правая ячейка) мог бы отвечать за оба направления. Ему были бы подотчетны менеджер всех марок готовых завтраков с добавлением сахара и менеджер всех марок без добавления сахара. Каждому из этих менеджеров подчинялись бы все менеджеры отдельных марок готовых завтраков.

Альтернативой товарной организации является организация маркетинговой деятельности по широким потребительским сегментам (нижняя часть рис. 23.2). Структуры эти отличаются лишь тем, что вице-президенту по маркетингу непосредственно подчинен менеджер потребительских рынков. Компания "Kellogg" фактически построена по второму принципу, деление в ней проведено по двум широким сегментам – рынка завтраков для детей и рынка завтраков для взрослых. Маркетинговый менеджер ведает каждой из этих групп, включая все товарные категории. Так, маркетинговый менеджер по детским готовым завтракам отвечает за маркетинг всех марок, рассчитанных на этот сегмент. Менеджеры по отдельным маркам подотчетны соответственно одному из двух маркетинговых менеджеров.

Построение по товарному принципу уместно в том случае, когда потребности потребителей соответствуют характеристикам товара. Например, безалкогольные напитки делятся на "Cola" и "noncola" ("не кола"). Напитки типа "cola" больше рассчитаны на тинэйджеров, так как они слаще и больше насыщены газом. Напитки "noncola" пользуются большей популярностью у взрослых, так как они менее сладкие и имеют лучшие вкусовые качества. В отличие от этого сухие завтраки различаются не характеристиками продукции, а рынками. В продуктах для детей ценятся вкус и питательность, в продуктах для взрослых – диетические свойства, влияние на здоровье и физическую форму. Хотя готовые завтраки с добавлением сахара в основном позиционированы для детей, для них предназначены и завтраки без добавления сахара. Кукурузные хлопья "Corn Flakes" компании "Kellogg" ориентированы на обе группы. Учитывая, что различия в потребностях детей и взрослых часто обусловливает наличие и отдельных марок, организация по рынкам имеет смысл.

РАЗРАБОТКА И ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНА

Значительная часть книг была посвящена разработке и осуществлению маркетинговых планов. Но при этом не был рассмотрен еще один аспект реализации планов – проблемы, с которыми сталкиваются при этом менеджеры, и важность должной мотивации подчиненных для достижения поставленных целей. Оценке и контролю подлежат не только издержки и выручки, но и человеческий фактор.

По мнению специалистов крупной консультационной фирмы "McKinsey & Company", одной из проблем, возникающих при осуществлении планов в американских компаниях, является недостаточное внимание человеческому фактору со стороны руководства, занятого в основном рассмотрением аналитических методов. Японские же компании, достигшие более высокой производительности труда, поступали, видимо, как раз нао-

Организация по товарам



Организация по рынкам

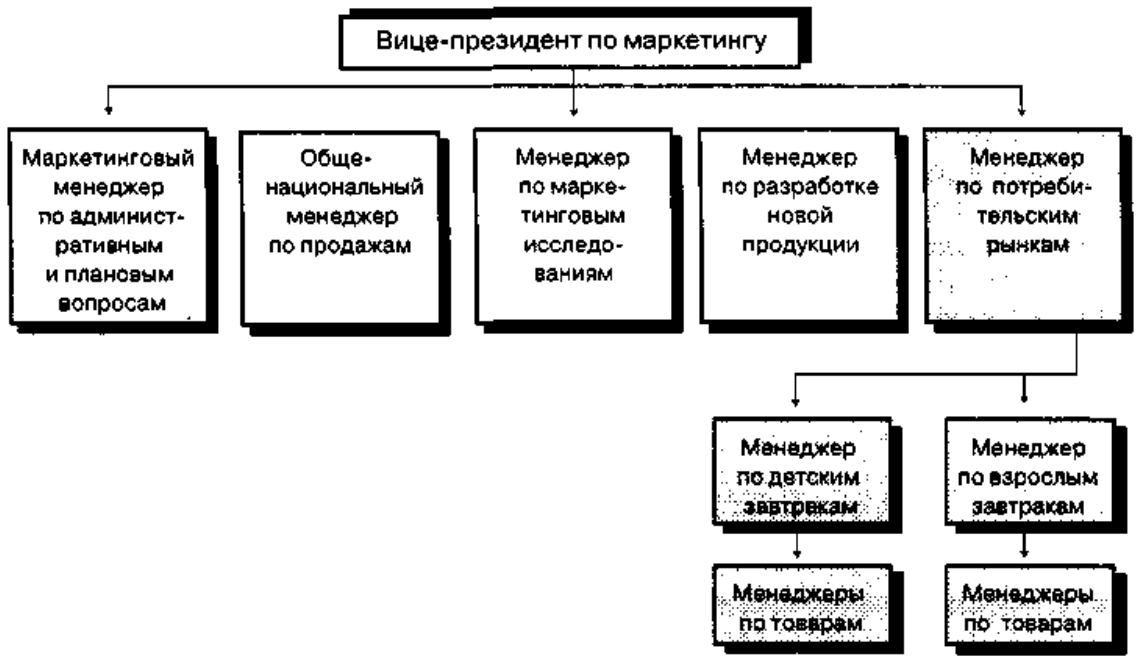


Рис. 23.2. *Два типа маркетинговой организации*

борот. Формирование кружков качества свидетельствует о проявлении внимания к человеческому аспекту реализации планов.

Проблемы при осуществлении планов

Одной из причин возникновения проблем при реализации маркетинговых планов является сопротивление переменам. Чем радикальнее предусмотренные планом переме-

ны, тем выше вероятность сопротивления им. Обычным сценарием для испытывающей трудности компании является приход новой управленческой команды, которая предлагает стратегический план, предусматривающий перемены, например резкое сокращение издержек, большее внимание разработке новой продукции, продажу некоторых коммерческих подразделений или выбор новых видов деятельности. Такие перемены противоречат привычной деятельности компании и встречают сопротивление.

Компания AT & T испытывала серьезные трудности при реализации ряда стратегий после продажи своих филиалов в 1984 г. В том же году главный финансист компании James Olsen попытался реализовать план по укреплению основного вида деятельности компании – междугородные переговоры и телефонное оборудование – и поддержать новый компьютерный бизнес. Стратегия предусматривала кооперацию и взаимопомощь отделений – например, наличие общего торгового персонала по продаже телефонного и компьютерного оборудования – и исключение дублирования в учете и обработке данных разных отделений. Менеджеры отделений отказались поддержать начинание, ибо при прежней системе они хозяйничали в своих подразделениях, как в удельных княжествах, и не привыкли поступаться своими полномочиями[25]. Лишь когда Olsen спустя два года стал председателем правления, менеджеры подразделений выразили согласие выполнять его план на практике, но когда компанию в 1988 г. возглавил Robert Allen, он все еще ощущал сопротивление переменам в AT & T со стороны представителей высшего руководства.

Менеджеры сталкиваются с проблемами при осуществлении планов и в связи с конфликтами, возникающими между работниками штаб-квартиры корпорации и линейными (операционными) руководителями. По мнению линейных менеджеров, корпоративные работники оторваны от повседневных операций и привержены преимущественно аналитическим методам планирования, которые нередко приводят к постановке нереалистичных целей. Корпоративные работники, в свою очередь, считают, что линейные менеджеры не видят "общей картины компании" и слишком сосредоточены на своих узких задачах.

В результате этого конфликта линейные менеджеры часто игнорируют корпоративных работников, даже когда те правы. Например, работники штаб-квартиры "General Electric" еще в 1970 г. правильно предсказали, что японские производители захватят значительную долю рынка небольших бытовых приборов в США, однако линейные руководители группы бытовых приборов проигнорировали это предупреждение[26]. С другой стороны, корпоративные работники GE рекомендовали производить холодильники меньших размеров в связи с уменьшением среднего состава семьи. Однако линейные менеджеры справедливо возразили им, что кухни не становятся меньше по причине уменьшения семьи, поскольку работающие женщины предпочитают реже ходить в продовольственные магазины, закупая сразу большой объем продуктов.

Требования к эффективному осуществлению планов

Однозначных решений проблем, связанных с осуществлением планов, нет, однако можно дать некоторые рекомендации относительно учета человеческого фактора. Одна из них – обеспечить, чтобы цели по результатам деятельности были понятны работникам и не вызывали у них возражений. Olsen сделал это своей главной задачей, возглавив AT & T.

Еще одна рекомендация – вознаграждение работников за хорошие результаты. В компании "Heinz" размер премий должностных лиц зависит от результатов их работы по снижению издержек и улучшению качества, считающихся основными элементами программы ТУК.

Третья рекомендация – стимулирование открытой коммуникации и участия в управлении. Изучение деятельности 43 успешно работающих американских компаний показало, что для большинства из них характерны значительная степень неформальных отношений и децентрализованная структура, способствующая открытой коммуникации. Большое внимание уделяется кружкам качества в связи с их самостоятельностью и неформальным характером. Производительность таких групп, как правило, намного выше, чем традиционных групп, контролируемых бригадирами. Вследствие этого более трети американских компаний рассчитывали к середине 90-х гг. привлечь в кружки качества трех из каждых четырех работников. Это в два с лишним раза больше, чем в середине 80-х гг.[27]

Четвертая рекомендация, способствующая успешной реализации планов, – необходимость знания работниками своих обязанностей. John F. Akers, президент компании IBM, на протяжении 1991 г. организовывал семинары, в ходе которых пытался активизировать деятельность пассивных менеджеров, повинных, по его мнению, в уменьшении доли компании на мировых рынках. "Мне надоело посещать заводы и слышать лишь громкие слова о качестве, в то время как при посещении покупателей я слышу лишь о проблемах, – заявил Akers на одном семинаре. – Если люди в лабораториях и на заводах не соблюдают установленные сроки, скажите им, что они могут лишиться работы"[28].

СОЗДАНИЕ СИСТЕМ КОНТРОЛЯ

Прежде чем оценивать ход выполнения планов, необходимо создать систему контроля за результатами деятельности и информирования менеджеров о необходимых корректирующих мерах. Компании используют три варианта систем контроля результатов маркетинга: после осуществления плана, систему управляющего контроля и адаптивного контроля.

Система контроля после осуществления плана

Система контроля после осуществления плана оценивает результаты маркетинга по окончании планового периода. Если результаты не соответствуют поставленным целям, менеджеры предпринимают корректирующие действия, чтобы исправить положение в ходе следующего планового цикла. Предположим, фактические продажи компании "Westinghouse" в 1992 г. оказались близкими к прогнозируемым – 114 млн. долл. согласно табл. 23.1. Допустим также, что расходы на распределение прогнозировались в сумме 10,5 млн., а фактические оказались намного выше. Руководство уточняет, по каким статьям имел место перерасход, и получает следующую картину:

Расходы на распределение	Прогноз (млн. долл.)	Факт. (млн. долл.)	Отклонение (%)
Транспортные расходы	6,2	8,2	+32
Издержки хранения	2,7	3,7	+37
Обработка заказов	1,6	1,7	+6

Далее руководство выясняет, что 1) транспортные расходы превышены в связи с увеличением стоимости автомобильных перевозок, 2) издержки хранения возросли пото-

му, что товары находятся в запасе в течение более длительного периода, чем ожидалось. Руководство принимает решение использовать систему "точно вовремя", позволяющую более тесно увязать производство с имеющимися заказами, что позволит снизить уровень запасов. Придется продолжить доставку автомобилями, как того требует система "точно вовремя", но одновременно организовать контроль за работой альтернативных перевозчиков с целью сократить транспортные расходы.

Система управляющего контроля

При **системе управляющего контроля** отклонения результатов выявляют во время, а не по окончании планового периода, что позволяет быстро осуществить корректирующие действия. Тем самым удается избежать проблемы, возникающей при использовании системы контроля после осуществления плана, когда руководство вынуждено ждать окончания планового периода, прежде чем принимать меры, что может стоить компании миллионы долларов.

Управляющий контроль возможен на основе использования контрольных графиков, подобных тем, которые представлены на рис. 23.3, для слежения за гипотетическими издержками распределения отделения робототехники компании "Westinghouse". На контрольных графиках изображены прогнозные (пунктирная линия) и фактические (жирная сплошная линия) издержки по кварталам 1992 г. Параллельные линии выше и ниже прогнозных издержек показывают допустимое 10-процентное отклонение от сметы. Если отклонение превышает 10%, это немедленно доводится до сведения руководства для при-

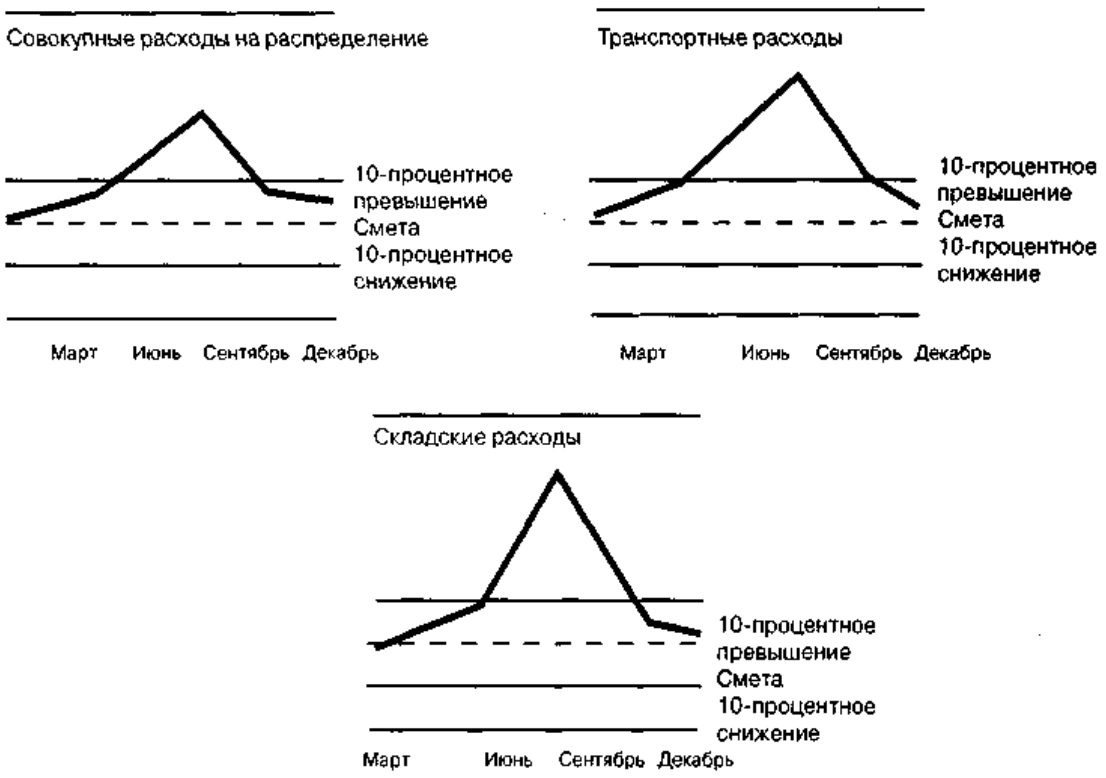


Рис. 23.3. *Контрольные графики при системе управляющего контроля**

* Гипотетические расходы на распределение отделения робототехники "Westinghouse" в 1991 г.

ведения издержек к норме. Контрольный график показывает, что во II квартале 1992 г. издержки распределения отклонились от нормы и требовали вмешательства. Превышение сметы обусловили два элемента расходов – транспортные и складские издержки.

Если своевременное принятие мер является наиболее разумным, почему компании прибегают к системе контроля по окончании планового периода? Дело в том, что такую систему применить проще. Многие компании не имеют ресурсов и опыта слежения за результатами в ходе реализации плана и принятия немедленных мер. В ряде случаев система контроля по завершении периода оправдана сама по себе, так как расходы невозможно изменить раньше. Так, рекламные расходы планируют заранее и изменить их в течение года не всегда представляется возможным.

Система адаптивного контроля

Рассмотренные нами системы рассчитаны на приведение результатов в соответствие с ранее поставленными целями. Но как поступить, если внешние условия изменились настолько, что цели теряют свою актуальность или заранее были непригодны и требуют корректировки? В этой ситуации следует применять **систему адаптивного контроля**, позволяющую вносить изменения в цели и в действия по достижению целей. Эта система предполагает слежение за внешними факторами – остротой конкуренции, уровнем покупательского спроса и технологией – для выяснения того, по-прежнему ли пригодны поставленные цели. При необходимости цели меняют с учетом внешних условий, что обусловливает новый набор показателей результатов.

Например, руководство компании "Westinghouse", возможно, проявило излишнюю оптимистичность, предположив, что автоматизация производства решит проблему роста производительности труда. Вместо того чтобы полагаться исключительно на автоматизацию, многие компании стали больше рассчитывать на кружки качества, позволяющие снизить расходы на рабочую силу (см. рубрику "Глобальные стратегии маркетинга"). В результате фактические продажи промышленных роботов стали отставать от прогнозируемых. Если бы в "Westinghouse" существовала система адаптивного контроля, можно было бы заблаговременно скорректировать в меньшую сторону прогнозы продаж и издержек, не дожидаясь окончания планового периода.

Адаптивная и управляющая системы контроля позволяют вносить изменения во время планового периода. Различие их в том, что при адаптивном контроле корректируются цели, а при управляющем цели остаются неизменными. В этом смысле адаптивный контроль – это *упреждающая система*: руководство предвидит изменения внешних условий и разрабатывает новые правила оценки и контроля результатов. Две другие системы относятся к *реагирующим*: в ответ на выход ситуации из-под контроля руководство пытается ее исправить.

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

После реализации планов и создания системы контроля менеджеры могут оценить результаты. Существуют два аспекта оценки маркетинговой деятельности: стратегический аспект (результаты работы компании и коммерческого подразделения) и товарный аспект (результаты по отдельным товарам).

Стратегическая оценка маркетинга

При стратегической оценке результатов маркетинга рассматривают издержки, качество продукции и рост компании. Издержки и качество продукции обусловливают уровень эффективности компании. Как мы видели, одна из основных забот американских фирм – уровень их эффективности по сравнению с аналогичным показателем иностранных конкурентов. Будущее благосостояние Америки, видимо, будет зависеть от степени повышения американскими компаниями эффективности своей деятельности.

Эффективность маркетинга

Эффективность маркетинговых операций компании определяется соотношением затрат и результатов: повышение эффективности означает лучшие результаты при меньших затратах. Учитывая важность удовлетворения потребностей потребителей, эффективность маркетинга следует измерять качественным уровнем предлагаемых компанией товаров, при условии, что качество достигается при разумных затратах. Следовательно, **эффективность маркетинга** определяется соотношением качества товара и издержек его производства и маркетинга.

На рис. 23.4 эффективность маркетинга представлена в виде треугольника. Одна его сторона – это более низкие издержки, другая – более высокое качество. Чем выше качество и ниже издержки, тем выше эффективность маркетинга и прибыльность компании. Альтернатива "издержки/качество" означает, что более низкие издержки могут привести к ухудшению качества, а более высокое качество – к увеличению издержек.

Взаимосвязь между издержками и качеством стала очевидной, когда программа низких издержек в компании "Heinz" начала отражаться на качестве. Введение программы ТУК было попыткой сохранить баланс между качеством и издержками, указанный на рис. 23.4.

СНИЖЕНИЕ ИЗДЕРЖЕК. Во время экономического спада в начале 90-х гг., который многие экономисты считают следствием бесконтрольного расходования средств в 80-е гг., снижение издержек стало основным средством сокращения задолженности и повышения эффективности. Как указывалось в главе 21, компания "General Motors" вынуждена была почти на 20% сократить операции в связи с утратой доли рынка, перешедшей преимущественно к японским компаниям.

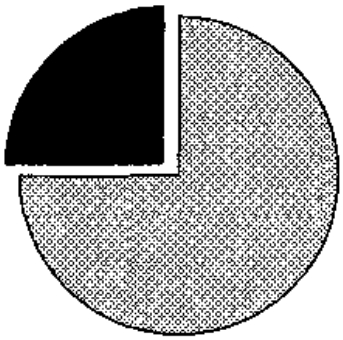


Рис. 23.4. *Треугольник эффективности*

ЭТИЧЕСКИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА

Контроль за окружающей средой: как компания "Monsanto" придала адаптивному контролю зеленый оттенок

Вступив в должность президента в 1981 г., Рональд Рейган отодвинул экологические проблемы на второй план и резко сократил ассигнования Управления по охране окружающей среды. Следуя политике президента, большинство из 500 компаний, список которых опубликован в журнале "Fortune", решили, что, составляя планы контроля на 80-е гг., им не надо слишком беспокоиться об окружающей среде, – президент "Monsanto" Richard Mahoney в этом смысле не отличался от своих коллег, работающих в других компаниях.



Тем не менее он, учитывая растущую озабоченность общественности проблемами экологии, сознавал, что конец эры Рейгана принесет с собой необходимость усиления экологического контроля. Необходимость новой экологической политики стала для "Monsanto" очевидной. Эта политика начала формироваться в 1988 г., когда Mahoney ознакомился с отчетом, согласно которому его компания выбросила в атмосферу 20 млн. фунтов токсичных веществ. "Мне не нравятся эти цифры", – заявил он руководству компании, собравшемуся в его офисе. Его прежде всего беспокоил имидж компании в представлении общественности, но он сознавал и экономические последствия подобной деятельности компании. Новая администрация в Вашингтоне в конечном счете потребует от "Monsanto" исправить положение, и кто знает, во что это обойдется. Он рассудил, что лучше действовать первым и опередить конкурентов в борьбе за общественное мнение.

На совещании было сформулировано обязательство компании "Monsanto" снизить в добровольном порядке к 1993 г. выбросы 307 токсичных химикатов до уровня, составляющего лишь 10% уровня 1987 г., и сократить к 1995 г. на 70% количество отходов.

По мнению Mahoney, перенаправив трубопроводы, загерметизировав клапаны и изменив технологию, чтобы исключить использование растворителей, компания сумеет выполнить обязательство, не превысив обычную смету расходов. Что еще существеннее, Mahoney полагает, что он сумеет на этом

Снижение издержек нельзя считать единственным способом повышения эффективности. Как и "Heinz", компания "General Motors" склонна была игнорировать качественную сторону эффективности, продолжая выпускать автомобили-близнецы на аналогичных рамах и со стандартными деталями. В итоге потребителям трудно было оправдать различия в ценах автомобилей, выпускаемых "General Motors", и импортных машин более высокого качества.

КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА. Вторая сторона треугольника эффективности – это качество. Многие американские компании придерживались традиционного представления о том, что контроль качества лучше всего осуществлять путем проверки продукции по завершении процесса производства. В результате они уступили первенство в конкуренции с иностранными компаниями, прежде всего японскими. Согласно одной оценке, четверть американских трудящихся занята выявлением ошибок остальных

ЭТИЧЕСКИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА

заработать. Идея нулевых выбросов вполне соответствует цели исключения брака. Проведя должную работу с сотрудниками, считает Mahoney, в компании можно создать экологический контроль наряду с контролем качества. Традиционный контроль качества должен был впредь включать гарантии экологического контроля, даже если это влечет за собой рост издержек производства и маркетинга. В качестве продолжения деятельности по охране окружающей среды "Monsanto" первой обнародовала экологический аудит с расшифровкой ежегодной сметы в 350 млн. долл., предназначенной для контроля за экологической безопасностью.

Если общественность начнет требовать таких же действий от других компаний, Mahoney нисколько не проиграет от этого: другие компании будут вынуждены следовать примеру компании "Monsanto", а федеральные органы регулирования будут ссылаться на нее, доказывая, что битву можно выиграть. Но даже если этого не произойдет, Mahoney надеется, что инвестиции компании в экологический контроль в конечном счете начнут приносить прибыль.

Обязательство компании "Monsanto", принятое в 1988 г., о сокращении выбросов вредных веществ отражает систему адаптивного контроля в действии. Mahoney предвидел необходимость усиления экологического контроля и привел в действие механизм его создания, не ожидая, пока этого потребуют правительственные органы. По его мнению, такие действия повышают конкурентные преимущества компании "Monsanto". "Я считаю, – говорит он, – что те, кто добился лучших результатов в экологии, будут располагать такими же преимуществами, как и те, кто добился лучших результатов в маркетинге и любой другой области".

Вопросы: Почему обязательство компании "Monsanto" можно считать примером адаптивного контроля? Mahoney усмотрел в экологическом контроле средство максимизации прибыли и получения преимуществ над конкурентами. Этично ли это?

Источники: "The Greening Of Corporate Americf", *Business Week*, April 23, 1990, pp. 96–103; "Goody Two-Shoes", *The Economist*, November 2, 1991, pp. 68; "Monsanto", *Chemicalweek*, July 17, 1991, pp. 66–76; "Monsanto Efforts Revitalized", *Chemicalweek*, July 17, 1991, pp. 104–105; and "A Matter of Perception", *Financial World*, January 23, 1990.

ных трех четвертей, а контроль качества обходится средней американской фирме в 10–20% продаж[29].

В отличие от американских японские компании поддерживают концепцию **статистического контроля** производственного процесса, при котором дефекты товара стремятся выявить в момент их возникновения, а не по окончании процесса производства. Кружки качества возлагают ответственность за выявление дефектов на самих работников, тем самым побуждая их заботиться о качестве. Это предполагает максимально возможную самостоятельность работников.

Эффективный контроль качества снижает несовместимость высокого качества и уменьшения затрат, так как качество можно улучшить, одновременно сокращая затраты. Руководство компании "Ford", стремясь повысить эффективность, поставило следующую цель: пусть повышение качества ведет к снижению издержек, ибо качество, а

не издержки это ключ к успеху в маркетинге. Рассуждения же руководства компании "General Motors" были прямо противоположными: пусть снижение издержек ведет к последующему улучшению качества.

Для улучшения контроля качества в компании "Ford" были сформированы кружки качества, причем каждый из них рассматривался как покупатель продукции группы, работающей на предшествующей стадии технологического процесса, и поставщик для группы, работающей на последующей стадии. Если одна группа собирает схемные платы, она является покупателем для тех, кто изготовляет платы, и поставщиком для тех, кто устанавливает платы в автомобиле. А поскольку каждый член кружка качества отвечает за качество перед своими коллегами, это повышает его ответственность за проделанную работу[30]. Это иллюстрирует тот факт, что в компании "Ford" предпочитали контроль качества путем предупреждения, а не исправления дефектов.

Внимание к контролю качества принесло результаты. В компании "Ford" дефектов при производстве автомобилей в среднем на 10% меньше, чем в "General Motors" и "Chrysler", а с 1982 г. продажи "Ford" росли быстрее, чем продажи других компаний (см. рис. 23.5). Кроме того, прибыли "Ford" в 1986 г. впервые превзошли прибыли GM и с тех пор находились на более высоком уровне. Очевидно, что оценка результатов в контексте контроля качества себя оправдывает.

Корпоративный рост и приобретения

Стратегии корпоративного роста — это еще один элемент стратегического маркетингового плана, который надлежит оценивать и контролировать. Опытные менеджеры со-

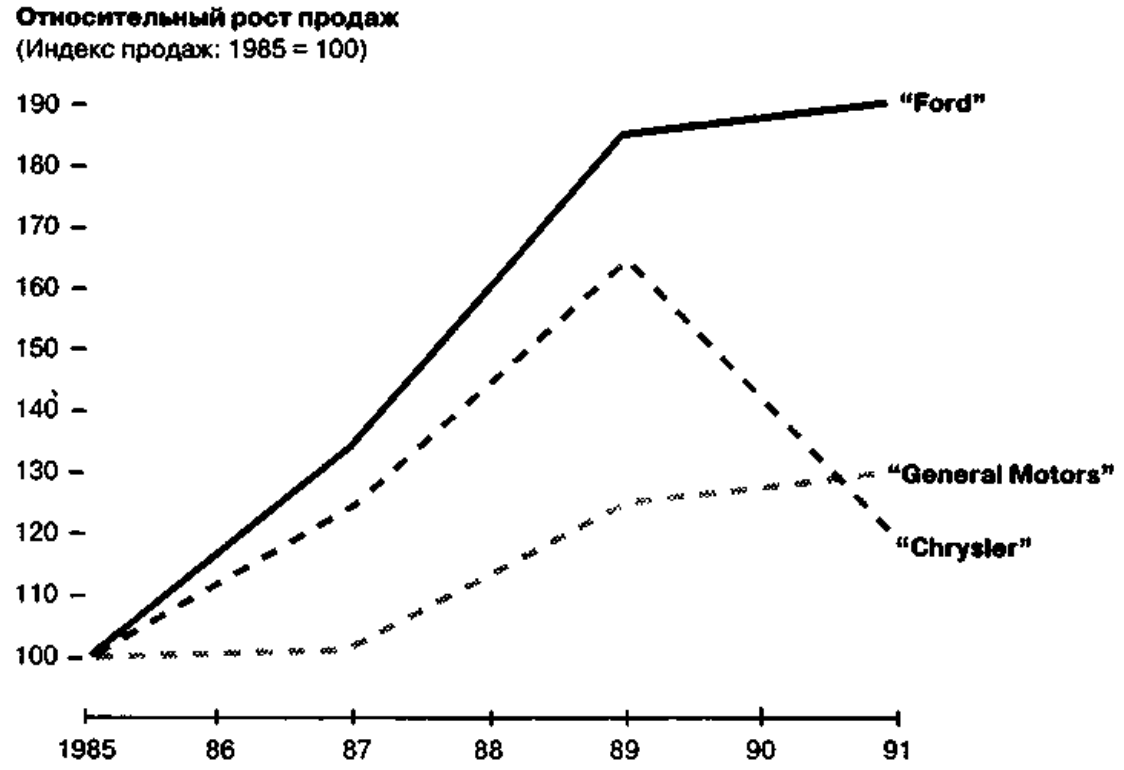


Рис. 23.5. *Результаты внимания к качеству продукции в компании "Ford": более высокий рост продаж, чем в компаниях GM и "Chrysler"*

знают недостатки безудержного роста и ограничивают его, прежде чем операции выходят из-под контроля.

Важный аспект оценки стратегии корпоративного роста связан с приобретениями. В течение 70-х и 80-х гг. многие крупнейшие американские компании скупали фирмы, виды деятельности которых были далеки от их собственных. Они исходили из ошибочного предположения, что сумеют управлять такими фирмами. Обнаружив, что не располагают для этого достаточным управленческим и маркетинговым ноу-хау, компании избавлялись от большей части этих приобретений.

Главное требование при оценке и контроле – необходимость определения маркетинговых, управленческих и финансовых критериев приобретения. "Sara Lee", компания, номенклатура продукции которой включает трикотаж "Hanes", колбасы "Jimmy Dean", кожаные изделия "Coach" и перчатки "Isotoner", владеющая магазинами "Eyelab", считает себя производителем маркированных потребительских товаров. Поэтому, по мнению руководства, любая компания, которая рассматривается как объект приобретения, должна выпускать популярную марку товара, но не относиться к отрасли с острой конкуренцией (маркетинговый критерий). Кроме того, ситуация в области менеджмента и занятости не должна быть сложной (управленческий критерий). "Sara Lee" требует также высоких прибылей и невысокого коэффициента "капитал/выручка" (финансовый критерий)[31].

Оценка маркетинга товара

Другая область, требующая оценки для контроля, – это план маркетинга товара. Руководство стремится оценить следующие аспекты: удовлетворителен ли процесс разработки новой продукции для расширения ассортимента прибыльных товаров; достаточен ли процесс снятия с производства убыточных товаров; эффективен ли комплекс маркетинга товара, – т. е. стратегии рекламы продаж, распределения и ценообразования.

Добавление товаров

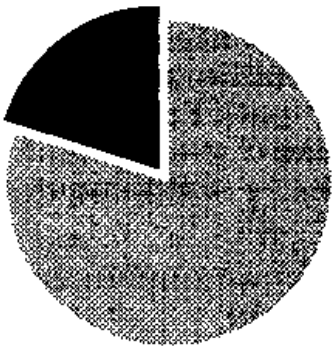
Как отмечалось в главе 11, фирмы уделяют большое внимание разработке новой продукции с целью поддержать прибыльность в долгосрочном аспекте. Такие фирмы, как "DuPont", "Westinghouse" и 3M, обычно ставят перед собой задачу получить четверть доходов за счет товаров, разработанных в последние пять лет. Эффективность процесса создания новой продукции можно измерить числом и прибыльностью новых товаров, поступивших на рынок.

Gordon McGovern, став в 1980 г. президентом компании "Campbell", считал своей главной целью превратить компанию в более диверсифицированную фирму расфасованных товаров на основе разработки новой продукции. За первые пять лет правления McGovern на рынок поступило более 300 новых товаров. Процесс создания новых товаров шел настолько быстро, что должный контроль за издержками и необходимые исследования отставали от него. Многие товары оказались весьма успешными, например группа замороженных обедов "Le Menu", но было и слишком много неудачных начинаний. К 1985 г. McGovern осознал необходимость более жесткого контроля за процессом создания новой продукции с целью повышения прибыльности, поскольку "менеджеры марок настолько увлеклись поиском новых товаров, что забыли об основном ассортименте"[32]. Более жесткий контроль означал некоторое снижение темпов выхода на рынок новых товаров и усиление внимания к существующим товарам.

ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

Каким образом японцы намерены сохранить свое преимущество в области эффективности в XXI в.

Японцы добились явного превосходства в области эффективности над американскими компаниями в таких ключевых отраслях, как автомобильная и электронная промышленность, придерживаясь простой философии: если вы контролируете качество в процессе производства, а не после него, вопрос издержек решится сам по себе. Внимание к качеству как ключевая философия японских компаний восходит к началу 50-х гг., когда были организованы кружки качества.



Философия контроля качества была реализована в виде кружков качества потому, что соответствующие обязанности были возложены на бригады рабочих, а не на отдельных работников, что соответствовало представлениям японцев о коллективной ответственности во всех общественных начинаниях. Другая причина, в силу которой японцы быстро восприняли концепцию кружков качества, заключалась в том, что они начинали с нуля – их экономика в 1950 г. находилась на низком уровне. Принять концепцию кружков качества в США было намного труднее, ибо это означало изменение трудовой этики и прочно укоренившихся профсоюзных процедур. Кроме того, в начале 50-х гг. японцы попросту не располагали рабочей силой для организации специальных групп контроля качества. Что же можно было придумать лучше, чем решить проблему, возложив обязанности контроля на рабочих?

Успех кружков качества позволил японским компаниям, функционирующим в автомобильной и электронной промышленности, выпускать высококачественную продукцию при разумных издержках, что обеспечило им явное преимущество перед американскими фирмами. Тот факт, что американские компании, в том числе "Heinz" и "Westinghouse", начали руководствоваться этой концепцией, свидетельствует о ее эффективности. Такие компании, как "General Motors", корпоративная культура которых затрудняет применение концепции кружков качества, оказываются в менее выгодном положении в конкурентной борьбе. Вспомним закрытие заводов GM и объявленные ею увольнения в 1992 г.

Учитывая, что все более широкое распространение кружков качества помогает американским компаниям наверстывать от-

Следствием недостаточного контроля за созданием новой продукции может стать **внеплановый каннибализм**, при котором новая марка неожиданно отбирает выручку у существующей марки. Схожесть конструкции автомобилей компании "General Motors" привела в последние годы к возникновению каннибализма. Как говорилось в главе 21, пытаясь сократить издержки, компания интегрировала процесс конструирования в различных отделениях, но результатом было лишь появление ряда моделей-близнецов. Когда компания "Chevrolet" выпустила модели автомобилей "Corsica" и "Beretta", их продажи в основном обеспечивались за счет других моделей "Chevrolet", например "Cavalier" и "Celebrity", а не конкурирующих марок других компаний[33]. Усиление контроля за разработкой новых моделей, возможно, позволило бы "Chevrolet" разнообразить их или более равномерно распределить по годам выпуск новых моделей.

ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

ставание в области эффективности, японские менеджеры задумываются над тем, как сохранить свое преимущество в XXI в. Видимо, их решение будет заключаться в дальнейшем совершенствовании контроля качества, известном как расширенные функции качества (РФК). Хотя японцы преуспели в области контроля качества в процессе производства, им не всегда удается разрабатывать продукцию с учетом потребностей потребителей. Контроль качества продукции, имеющей неудовлетворительные характеристики, с точки зрения потребностей потребителей, не способствует успешной конкуренции, поэтому японцы распространяют теперь контроль на процесс разработки продукции, учитывая, что она прежде всего должна обладать нужными свойствами.

Следовательно, РФК означает распространение концепции контроля качества на стадию конструирования изделия, а поэтому конструкторы и инженеры становятся частью кружка качества. Они отвечают за учет потребностей потребителей и их отражение в конструкции изделия. На последующей стадии обязанность контроля качества возлагается на производственных рабочих.

Система РФК была применена в компьютерной компании NEC в 1987 г., когда возникла необходимость разработать новый микропроцессор на 32 бита. Компания сформировала бригаду конструкторов, которая предложила шесть вариантов решений с учетом обеспечения запросов пользователей для каждой функции нового микропроцессора. Тем самым были выявлены проблемы в определенных конструкторских решениях с точки зрения потребностей потребителей. РФК позволила бригаде конструкторов разработать превосходный товар. Используя этот метод, конструкторы NEC сумели вместо традиционных четырех ошибок на 16-битовой микросхеме выдать 32-битовый микропроцессор без единой ошибки.

Сочетание кружков качества и РФК представляет собой вызов для американских компаний. Лишь недавно восприняв концепцию кружков качества, готовы ли они теперь применить и ее логическое продолжение – РФК?

Вопросы: Чем система кружков качества отличается от процедур контроля качества, традиционно применявшихся в американской промышленности? Почему кружки качества отражают адаптивный контроль, а традиционные методы – контроль после выпуска продукции? Почему РФК можно назвать развитием концепции кружков качества?

Источники: "No. 1 – and Trying Harder", *Business Week/Quality*, October 25, 1991, pp. 20–24; Susumu Watanable, "The Japanese Quality Control Circle: Why it Works", *International Labor Review*, 130 (1991), pp. 57–80.

Каннибализм товаров можно также планировать. **Плановый каннибализм** означает выпуск с помощью новых технологий усовершенственной продукции, способной конкурировать с прежними изделиями той же товарной группы. Компания "General Foods" выпустила кофе "Maxim", полученный на основе сушки зерен с последующим замораживанием, зная, что он "съест" продажи растворимого кофе "Maxwell House", однако в противном случае она лишилась бы покупателей, которые предпочли бы "Taster's Choice" компании "Nestle" (марка, тоже полученная на основе сушки зерен с замораживанием). Разумнее позволить покупателям переключиться с одной марки компании на другую, чем лишиться их, допустив их переход на марки другой компании.

Парадокс заключается в том, что именно GM, продукция которой была подвергнута внеплановому каннибализму, одной из первых сформулировала идею планового кан-

нибализма. Идея конкуренции между отделениями компании заключалась в том, чтобы покупатели неизменно приобретали ее автомобили, переключаясь с продукции одного отделения на продукцию другого. Плановый каннибализм преследовал цель сохранить приверженность покупателей компании благодаря наличию достаточного выбора автомобилей, выпускаемых разными отделениями. Когда различия между ними стали исчезать, плановый каннибализм превратился во внеплановый.

Снятие с производства

Обращая внимание на разработку новой продукции, многие фирмы склонны игнорировать другую сторону медали – снятие изделий с производства. Новые товары впечатляют, с ними интереснее работать и они сулят бóльшую прибыль, чем существующие товары. Снятие же с производства часто ассоциируется с неудачей. Немногие менеджеры хотят делать карьеру, занимаясь этим вопросом. К тому же компании редко вознаграждают менеджеров за разумные решения о снятии товаров с производства – гораздо чаще их вознаграждают за выпуск успешных новых товаров.

На рис. 23.6 отображен систематизированный подход к снятию товаров с производства. Рассмотрим в качестве примера "Chase & Sanborne", некогда ведущую марку кофе, продаваемую компанией "Standard Brands" (теперь это часть "RJR Nabisco"). На первом этапе оценки марки следует выяснить, достигаются ли цели относительно продаж, прибыльности и доли рынка. Если цели достигаются, то товар сохраняют в ассортименте. Поскольку продажи и доля "Chase & Sanborne" снижались, возник вопрос о будущем потенциале роста марки. При наличии таких возможностей компания изменит стратегию маркетинга с целью оживить продажи. Потенциал роста "Chase & Sanborne" был незначительным, так как большинство прежних покупателей предпочли новые марки кофе, полученные методом сушки зерен с замораживанием, и едва ли склонны были возвращаться к прежней марке.

При отсутствии потенциала роста следующее, что надо выяснить, – не отразится ли негативным образом снятие марки с производства на других марках группы. При положительном ответе снятие марки способно уменьшить прибыль. Например, покупатель стального листа может не пожелать иметь дело с компанией, если она не предлагает нужный ассортимент этой продукции. Высококачественный стальной лист, возможно, приносит убытки из-за высоких издержек его производства, но продавец может сохранить его в ассортименте с учетом запросов покупателей. И хотя товар не приносит прибыль, он положительно влияет на продажи всего ассортимента. В таких случаях компания сохранит товар в ассортименте и изменит стратегию маркетинга, чтобы увеличить его продажи. Что же касается кофе "Chase & Sanborne", покупатели не увязывали его покупку с наличием других марок кофе, поэтому снятие его с производства не причинит компании урона.

Последнее решение на рис. 23.6 относится к тому, прибегать ли к стратегии "жатвы" или снимать товар с продажи. Если товар все еще имеет приверженцев, хотя бы и немногочисленных, то, исключив рекламу и стимулирование продаж и сведя к минимуму другие расходы, его можно сделать прибыльным. Если же такая стратегия едва ли принесет прибыль, товар следует снять с производства. Учитывая наличие небольшой группы приверженцев марки "Chase & Sanborne", специалисты компании "Standard Brands" прибегли к стратегии "жатвы", решив снять марку с производства при дальнейшем сокращении ее доли на рынке.

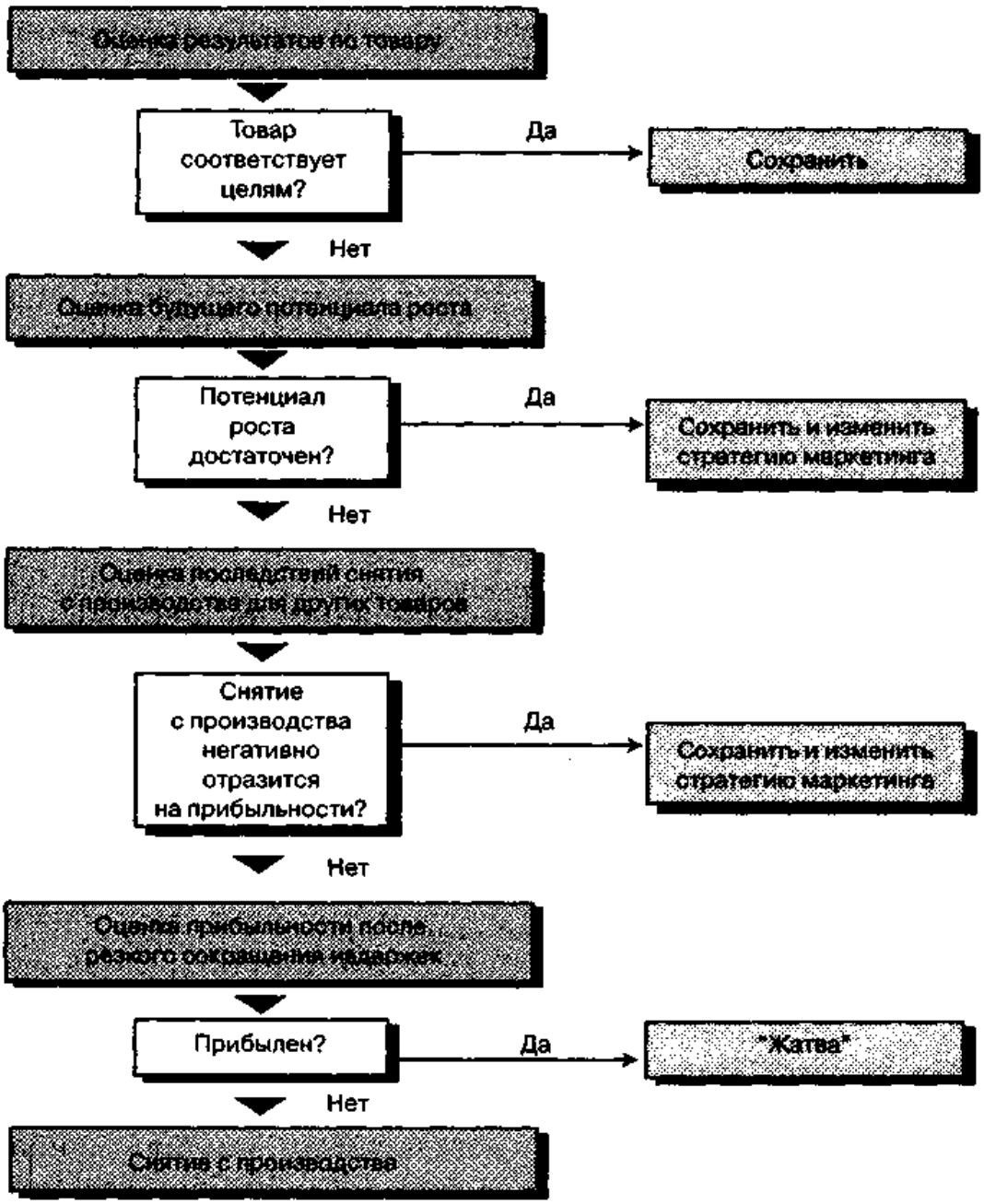


Рис. 23.6. *Модель снятия товара с производства*

Комплекс маркетинга

В предыдущих главах мы обсудили оценку различных элементов комплекса маркетинга – товара, распределения, стимулирования продаж, рекламы, личной продажи и цен. Некоторые критерии оценки этих стратегий обобщены в табл. 23.2.

Многие из них отражают показатели маркетинговой эффективности с учетом *затрат* и *результатов*. К примеру, эффективность распределения можно измерить, сопоставив издержки (затраты) и своевременную поставку (результат) или количество времени (затраты) на выполнение заказа (результат). Аналогичным образом, эффективность стимулирования продаж можно оценить, сопоставив затраты компании на один купон или

затраты на привлечение покупателей с помощью внутримагазинных мероприятий стимулирования продаж с результатами.

Такие показатели дают менеджеру некоторое представление об эффективности маркетинговой стратегии.

ТАБЛИЦА 23.2

Критерии оценки элементов комплекса маркетинга

Элемент комплекса маркетинга	Критерии
Товар	Продажи Доля рынка Маржинальная прибыль Чистая прибыль
Распределение	Стоимость своевременной поставки Время обработки заказа Время выполнения заказа
Стимулирование продаж	Затраты на погашение купона Затраты на привлечение покупателей в магазин с помощью внутримагазинных мероприятий стимулирования продаж
Реклама	Затраты на охват целевого покупателя Затраты на ознакомление целевого покупателя с маркой Затраты на создание у целевого покупателя благоприятного отношения к марке
Личная продажа	Затраты на привлечение одного нового покупателя Число визитов к покупателям в расчете на одну совершенную сделку Маржинальная прибыль торгового представителя или филиала
Цена	Сопоставление цены и качества товара Сопоставление цены и представления покупателя о ценности товара Оценка достаточности торговых скидок для обеспечения поддержки торговли

Маркетинговый аудит

Маркетинговый аудит – оценка результатов маркетинга путем всестороннего, периодического и независимого анализа маркетинговых операций компании или СКП. Это всесторонний анализ, ибо он оценивает все аспекты результатов маркетинга; это периодический анализ, ибо частые изменения внешних условий означают, что аудит должен быть продолжающимся процессом; это независимый анализ, ибо его должны проводить работники, не занимающиеся маркетингом (бригада маркетинговых аудиторов) и не заинтересованные в результатах анализа.

Из табл. 23.3 следует, что маркетинговый аудит проводится в двух направлениях – стратегическом и товарном. Стратегическое направление маркетингового аудита означает, что аудиторы оценивают возможности фирмы или СКП в области стратегического планирования и эффективность реагирования фирмы на внешние изменения. Основные вопросы стратегического аудита перечислены в верхней части таблицы – например, предвидела ли фирма, занимаясь планированием, изменения во внешней обста-

новке и действия конкурентов. Обычно таких вопросов гораздо больше, чем представлено в табл. 23.3, в которой отражены лишь внешние аспекты стратегического аудита.

Применительно к "Westinghouse" проведение маркетингового аудита позволило бы рассмотреть перспективы автоматизации производства, угрозу конкуренции со стороны таких крупных производителей автоматизированного оборудования, как "General Electric", удовлетворенность действующими системами таких крупных покупателей, как "General Motors", и потенциальную угрозу со стороны иностранных конкурентов. Аудиторы рассмотрели бы также эффективность производства и маркетинга машин "Westinghouse" и способность компании разрабатывать системы по заказу покупателей.

Товарное направление маркетингового аудита означает, что особое внимание уделяется способности фирмы или СКП воспользоваться конкретными возможностями путем разработки эффективного комплекса маркетинга. Основные моменты, которые будут проанализированы аудиторами, перечислены в нижней части табл. 23.3 – например, эффективно ли фирма выявляет потребности потребителей и осуществляет маркетинг товара для конкретных сегментов. Аудиторы оценят также способности руководства разрабатывать комплекс маркетинга отдельных товаров с учетом критериев, содержащихся в табл. 23.3.

ТАБЛИЦА 23.3

Основные вопросы маркетингового аудита

Стратегический маркетинговый аудит

1. Четко ли определены бизнес-миссия фирмы и корпоративные цели?
2. Способствуют ли организация компании и ее планы потребностям покупателей?
3. Существует ли система слежения за внешней средой, способная выявлять маркетинговые возможности?
4. Каким образом компания адаптировалась к основным переменам в демографической ситуации, технологии, экономике и к правовым нормам?
5. Правильно ли компания предвидела конкуренцию?
6. Удовлетворяет ли качество продукции потребностям потребителей?
7. Достаточно ли внимания уделяет компания возможностям снижения издержек?
8. Существуют ли надлежащие критерии для анализа потенциальных приобретений?
9. Эффективно ли было применение фирмой ресурсов НИОКР с целью воспользоваться имеющимися возможностями?
10. Воспользовалась ли фирма должным образом возможностями с помощью разработки новых товаров?

Товарный маркетинговый аудит

1. Должным ли образом выявлены потребности существующих и потенциальных покупателей?
2. Определены ли основные сегменты рынка?
3. Правильно ли позиционированы товары для этих сегментов?
4. Какова прибыльность каждого товара?
5. Какова прибыльность каждого товарного ассортимента?
6. Существует ли в компании эффективная система выхода на рынок с новыми товарами?
7. Имеется ли эффективная система снятия товаров с производства?
8. Четко ли определены цели в отношении товара, распределения, продвижения и ценообразования для каждого товара и товарного ассортимента?
9. Производится ли распределение затрат между элементами комплекса маркетинга на основе четких критериев?
10. Обеспечивают ли элементы комплекса маркетинга маржинальную прибыль?

(Конкретные критерии см. в табл. 23.2)

ПРИНЯТИЕ КОРРЕКТИРУЮЩИХ МЕР

Последний этап процесса оценки и контроля – принятие при необходимости корректирующих мер. В этой книге уже упоминались некоторые корректирующие меры: стратегический переход компании "Heinz" от стремления к низким издержкам к подчеркиванию качества продукции; крупные сокращения в "General Motors" с целью противодействовать убыткам; введение статических методов контроля в компании "Ford".

Иногда корректирующие меры оказываются неэффективными, как это случилось в компании "General Motors". В середине 80-х гг. ее руководство попыталоось контролировать издержки в связи со снижением доли рынка, для чего осуществило увольнения служащих, добилось сотрудничества с профсоюзами в деле контроля над расходами на рабочую силу и автоматизировало многие заводы; однако самое важное решение – выпуск достаточно разнообразных моделей автомобилей, которые были бы сопоставимы по ощущаемой ценности с японскими автомобилями, – было проигнорировано.

Корректирующие меры необходимы в двух случаях. Во-первых, когда не достигаются поставленные цели. Разность между целями и результатами именуют **отклонением результата**. Например, если в компании "Campbell" была поставлена цель достичь рентабельности инвестиций (ROI) в 15%, а фактически она составила 10%, отклонение результата равно 5%. В таком случае компания обычно перераспределяет ресурсы, чтобы добиться поставленных целей. "Campbell" могла бы увеличить рекламу новых товаров, вложить больше средств в испытания концепции или товары или расширить применение купонов и внутримагазинных мероприятий стимулирования в первые месяцы выпуска товаров на рынок. Корректирующие меры в случае отклонения результатов возможны при всех трех системах контроля – по завершении процесса, при управляющем и адаптивном контроле.

Во-вторых, применение корректирующих мер требуется при необходимости уточнить сами цели в связи с изменениями внешних условий. Разность между первоначальной и уточненной целью именуют **отклонением прогноза**. Отклонение прогноза применяется в адаптивной системе контроля. Если специалисты компании "Campbell", решив, что цели относительно ROI слишком оптимистичны в силу обострения конкуренции, снижают их с 15 до 12%, отклонение прогноза составит 3%. Соответственно отклонение результата будет затем рассчитываться исходя из новой цифры ROI в 12%. Следовательно, отклонение прогноза предполагает корректировку целей, а отклонение результата – корректировку распределения ресурсов.

При использовании адаптивного контроля фирма обычно будет нуждаться в корректирующих мерах в отношении как прогнозов, так и результатов. В процессе стратегического маркетингового планирования фирма весьма редко оценивает внешние условия настолько точно, что можно обойтись без корректировки.

Менеджерам не следует расценивать необходимость корректировки как свидетельство ошибки процесса маркетингового планирования. Корректирующие меры обусловлены лишь необходимостью следить за постоянно меняющейся внешней обстановкой и соответственно адаптировать планы. Процесс адаптации свидетельствует о том, что менеджеры учитывают потребности потребителей. А это в конечном счете и есть суть маркетинга!

РЕЗЮМЕ

1. **В чем различие между стратегическим контролем и контролем маркетинга отдельного товара?**
   Стратегический контроль призван обеспечить соответствие элементов стратегического плана маркетинга намеченным целям, а контроль маркетинга товара – соответствие целям элементов плана маркетинга товара. При проведении стратегического контроля внимание обращено на оценку стратегий корпорации и коммерческих подразделений, а при проведении контроля маркетинга товара – на элементы комплекса маркетинга.

2. **Каким образом компании контролируют маркетинговые операции?**
   Фирмы должны располагать систематизированным методом оценки и контроля маркетинговых операций. Первый этап – определение критериев оценки. Наиболее распространенные критерии прибыльности – маржинальный доход и рентабельность инвестиций (ROI). Затем фирма прогнозирует оценки издержек и выручки в отчете о прибылях и убытках для товара или коммерческого подразделения. Третий этап – формирование организационной структуры, способной осуществлять и контролировать маркетинговые операции. Далее фирма разрабатывает и осуществляет план, направленный на достижение целей, указанных в прогнозе. После осуществления плана создается система контроля для оценки результатов маркетинговой деятельности. На заключительном этапе решается вопрос о необходимости корректирующих мер.

3. **Какова основная направленность стратегического контроля?**
   На уровне компании и коммерческого подразделения контроль направлен прежде всего на качество продукции фирмы и издержки производства и маркетинга товара. Соотношение между качеством продукции и издержками характеризует эффективность маркетинга. Другое направление стратегического контроля – рост компании. План роста компании предполагает контроль за разработкой новой продукции, ее выходом на рынок и расходами маркетинга с целью недопущения перерасхода издержек. Третье направление стратегического контроля – стратегии приобретения компаний на основе установленных критериев оценки возможных приобретений.

4. **Какова основная направленность контроля маркетинга товара?**
   Фирмы обязаны контролировать маркетинг на уровне отдельного товара по ряду направлений. Во-первых, следует контролировать добавление товаров, следя за тем, чтобы слишком усердные менеджеры по товарам не предлагали убыточные новые товары. Во-вторых, фирмы должны располагать систематизированным процессом снятия с производства неприбыльных товаров. Третья сфера оценки и контроля – комплекс маркетинга товара. Оценке подлежат стратегии распределения, рекламы, личной продажи и ценообразования. Необходимо определить показатели эффективности, характеризующие результаты осуществления стратегий с учетом расходов на них.

5. **Какие виды систем используют компании для осуществления процесса контроля?**
   Для контроля маркетинга используют системы оценки после осуществления плана, управляющего и адаптивного контроля. При использовании системы контроля после осуществления плана менеджеры ждут окончания планового периода, прежде

чем предпринимать корректирующие меры. При системе управляющего контроля меры принимают в пределах планового периода с целью привести процесс в соответствие с ранее намеченными целями. Применяя систему адаптивного контроля, исходят из того, что изменения во внешней среде могут потребовать корректировки прогнозов, целей и стратегий. Это в основном упреждающая система, так как она предвосхищает возможные изменения, тогда как две первые системы реагируют на уже случившиеся перемены.

Ключевые термины

Контроль
Оценка
Стратегический маркетинговый контроль
Контроль маркетинга товара
Кружки качества
Эффективность
Система контроля после осуществления плана
Система управляющего контроля
Система адаптивного контроля
Эффективность маркетинга
Статистический контроль производственного процесса
Внеплановый каннибализм
Плановый каннибализм
Маркетинговый аудит
Отклонение результата
Отклонение прогноза
Распределяемые постоянные издержки
Нераспределяемые постоянные издержки
Маржинальный доход
Отчет о прибылях и убытках
Рентабельность инвестиций (ROI)
Чистая прибыль

Вопросы

1. По каким причинам компания "Heinz" переключилась с преимущественного контроля за издержками на контроль за качеством продукции?
2. Почему попытка компании "Westinghouse" поставить свои операции под контроль в 80-е гг. может служить примером стратегического контроля?
3. Какие факторы побудили фирмы усилить внимание к контролю маркетинговых операций в 80-е гг.?
4. В чем преимущества использования в качестве критерия результатов маржинального дохода, а не рентабельности инвестиций? В чем преимущества показателя рентабельности инвестиций?
5. В чем различие между организацией маркетинга по товарам и организацией маркетинга по рынкам? Как могли бы различаться маркетинговые планы и стратегии компании "Kellogg" в зависимости от организации компании по товарам или рынкам?
6. Назовите принципы, обеспечивающие эффективное осуществление маркетингового плана. Приведите примеры использования каждого из этих принципов.
7. На рис. 23.4 приведены два элемента эффективности маркетинга: более низкие издержки и более высокое качество продукции.
   а. Назовите компании, ориентированные преимущественно на снижение издержек, и компании, которые с целью повышения эффективности сосредоточили внимание на качестве продукции.
   б. Являются ли взаимоисключающими оба этих элемента? Поясните.
8. Рассмотрите следующее заявление:
   "Новые товары обеспечивают будущую прибыльность. Поэтому компания должна позаботиться о непрерывном потоке новых товаров каждый год".
   а. Какой риск сопряжен с попыткой обеспечить непрерывный поток новых товаров каждый год?
   б. К чему привело стремление компании "Campbell" разработать новую продукцию? Какие вопросы контроля возникают в связи с этим?
9. Почему большинство компаний уделяет больше внимания процессу добавления товаров, нежели снятия товаров с производства? Со-

гласны ли вы с такой позицией? Аргументируйте свой ответ.

10. В прошлом компания "General Motors" придерживалась политики планового каннибализма товаров. Теперь же она испытывает трудности из-за внепланового каннибализма.
    а. Что такое "каннибализм товаров"?
    б. В чем различие между плановым и внеплановым каннибализмом?
    в. В чем заключалась политика планового каннибализма, проводимая компанией "General Motors"? Почему она теперь испытывает трудности из-за внепланового каннибализма?
11. В чем различие между системами контроля после осуществления плана, управляющего и адаптивного контроля? Можно ли сказать, что адаптивный контроль является скорее упреждающим, а системы контроля после осуществления плана и управляющего контроля реагируют на уже случившееся? В каких случаях наиболее приемлема система адаптивного контроля?

Практикум. Вы руководитель, принимающий решения

1. Один из руководителей компании по выпуску электроники, обнаружив, что уступает долю рынка японским конкурентам, заявил:
   "Вопреки распространенному мнению одна из причин преимуществ японских конкурентов в области эффективности производства состоит в том, что они ориентированы на людей, а американские компании – на машины. Японцы снижают издержки, стимулируя эффективный труд работников на бригадной основе и усиление контроля за качеством. Мы же пытаемся снизить издержки, заменяя людей роботами. В целом же контроль людей за качеством, похоже, срабатывает лучше, чем автоматизация производства, как самый надежный путь повышения эффективности".
   а. Согласны ли вы с этим высказыванием? Приведите обоснования своего ответа.
   б. Какие факты, приведенные в настоящей главе, подтверждают вашу точку зрения?
2. Анализируя события последних десяти лет, бывший президент одной из фирм выразил озабоченность по поводу перспектив американской экономики:
   "Мы постепенно уступаем позиции в промышленности иностранным конкурентам. В частности, японцы подрывают позиции отечественных компаний в производстве автомобилей, компьютеров, электроники и небольших бытовых приборов. В результате наша экономика превращается в экономику услуг, так как все бóльшая часть валового национального продукта США производится не в обрабатывающей промышленности, а в сфере услуг. Я не вижу способов приостановления указанной тенденции в ближайшем будущем. Это грозит серьезными трудностями нам и нашим детям".
   а. Не слишком ли пессимистично настроен бывший президент компании? Аргументируйте свой ответ.
   б. Приведены ли в настоящей главе доказательства того, что американские компании способны вернуть себе продажи, упущенные в пользу иностранных конкурентов? Поясните.

ПРИЛОЖЕНИЕ К ГЛАВЕ 23

ПОНЯТИЯ ИЗДЕРЖЕК И ПРИБЫЛИ, ПРИМЕНЯЕМЫЕ ПРИ ОЦЕНКЕ И КОНТРОЛЕ РЕЗУЛЬТАТОВ МАРКЕТИНГА

Издержки

Издержки могут быть переменными и постоянными. *Переменные издержки* непосредственно зависят от объема произведенной продукции и включают в себя расходы на рабочую силу, материалы, транспортировку, обработку заказов и выплату комиссионных торговым представителям. *Постоянные издержки* не зависят от объема произведенной продукции.

Существуют два вида постоянных издержек: распределяемые и нераспределяемые. **Распределяемые постоянные издержки** – это затраты, которые можно увязать с производством и маркетингом товара, а следовательно, отнести на него. Например, рекламные расходы относятся к распределяемым постоянным издержкам, так как они не зависят напрямую от произведенного количества продукции и могут быть отнесены на конкретный товар. К распределяемым постоянным издержкам относятся зарплаты менеджера по товару, стимулирование продаж, затрата на переналадку сборочной линии для данного товара и издержки хранения его запаса.

Нераспределяемые постоянные издержки – это затраты, которые нельзя непосредственно отнести на данный товар. Если автомобильный завод выпускает много моделей, стоимость здания и оборудования нельзя отнести на конкретную модель. По этой же причине расходы на корпоративную рекламу, НИОКР и содержание общего управленческого персонала относятся к нераспределяемым постоянным издержкам.

Прибыль

Различия между распределяемыми и нераспределяемыми издержками обусловливают различие между маржинальным доходом и рентабельностью инвестиций. **Маржинальный доход** – это сумма, остающаяся после вычитания всех издержек, непосредственно связанных с товаром. Следовательно, маржинальный доход рассчитывается следующим образом:

совокупная выручка – переменные издержки –
– распределяемые постоянные издержки.

Маржа – это нераспределяемые издержки плюс прибыль. Следовательно, сумма, остающаяся после вычета прямых издержек, – это вклад в нераспределяемые постоянные издержки и прибыль, т. е. маржинальный доход.

Отчет о прибылях и убытках – это отчет о фактических или прогнозируемых выручке, издержках и прибыли товара, СКП или компании. Пример прогнозного отчета о прибылях и убытках отделения робототехники компании "Westinghouse" за пятый год после его приобретения представлен в табл. 23.4. Прогноз продаж в пятый год после приобретения компанией этого отделения равен 114 млн. долл. Переменные издержки и распределяемые постоянные издержки оценены соответственно в 50 млн. и 34,5 млн., поэтому маржинальный доход равен 29,5 млн. Еще один часто применяемый показатель прибыльности – процент продаж (29,5 : 114 = 25,9%).

Вторым по частоте использования показателем прибыльности является **рентабельность инвестиций**, которая определяется как отношение чистой прибыли к совокупным инвестициям, где **чистая прибыль** рассчитывается следующим образом:

совокупная выручка – переменные издержки – распределяемые постоянные издержки – нераспределяемые постоянные издержки.

Чтобы исчислить чистую прибыль товара или коммерческого подразделения, необходимо отнести на них нераспределяемые постоянные издержки. Например, часть зарплаты руководства компании "Westinghouse" надо будет отнести на отделение робототехники, так же, как и долю издержек службы НИОКР.

ТАБЛИЦА 23.4

Прогноз прибылей и убытков отделения робототехники компании "Westinghouse" за пятый год после его приобретения (в млн. долл.)

Выручка от продажи			114,0
Переменные издержки		50,0	
Расходы на рабочую силу	22,0		
Расходы на материалы	15,5		
Расходы на распределение	10,5		
Комиссионные торговых представителей	2,0		
Распределяемые постоянные издержки		34,5	
Производственные расходы	28,0		
Реклама товаров	5,0		
Стимулирование продаж	0,5		
Распределяемая зарплата	1,0		
Маржинальный доход*			29,5
Нераспределяемые постоянные издержки		15,5	
Производственные расходы	11,0		
Нераспределяемая зарплата	2,0		
Расходы на НИОКР	2,5		
Чистая прибыль**	2,5		

* Вклад как процент продаж равен 25,9% (29,5/114,0).

** Совокупные инвестиции, связанные с приобретением компанией отделения робототехники, составили 107,0 млн. Следовательно, прогнозируемая отдача на инвестиции в пятый год после приобретения этого отделения равна 14 млн., деленным на 107 млн., или 13,1%.

Один из способов распределения основан на продажах. Например, если на отделение робототехники приходится 7% совокупных продаж "Westinghouse", то 7% нераспределяемых постоянных издержек будет отнесено на отделение.

В нашем примере руководство рассчитывало, что на отделение робототехники будет отнесено 15,5 млн. долл. нераспределяемых издержек, поэтому чистая прибыль составит 14 млн. долл. Поскольку первоначальные инвестиции в покупку отделения равны 107 млн. долл., отдача на инвестиции составляет 13,1% (14 млн./107 млн.).

МАТЕМАТИКА МАРКЕТИНГА

Цели маркетинговой деятельности часто выражают и анализируют в финансовых терминах – "чистая прибыль", "маржинальный доход", "рентабельность инвестиций". Понятно, что многие маркетинговые решения, например о выпуске нового товара, изменении каналов распределения, корректировке цен или выборе альтернативных программ продвижения, оказывают существенное влияние на бюджет организаций. Поэтому те, кто принимает маркетинговые решения, обязаны разбираться в основных финансовых понятиях. В приложении рассмотрены четыре области финансового анализа: финансовые операционные отчеты (включая операционные коэффициенты), некоторые показатели результатов, наценки и скидки. Следует, однако, помнить, что финансовый анализ – это лишь один из аспектов принятия маркетинговых решений.

Операционные отчеты

Одним из основных финансовых отчетов, используемых компанией, является *операционный отчет* (который именуют также *отчетом о доходах* или *отчетом о прибылях и убытках*). В этом документе представлены продажи компании, себестоимость проданных товаров и расходы за определенный период – обычно за месяц, квартал или год, хотя период может быть любой продолжительности в зависимости от цели отчетности, например слежение за ежемесячными данными о продажах в регионе или ежегодный отчет о доходах компании. Отчеты могут составляться для компании в целом или отдельного подразделения, центра прибыли или даже по отдельному товару. Типичный операционный отчет представлен в табл. 1. Степень детализации отчета зависит от его назначения. Обычно он предназначен для определения чистого дохода, соотношения между продажами и себестоимостью проданных товаров, анализа динамики запасов, выявления расходов в целом и по статьям и сопоставления текущих и прошлых результатов. Табл. 1 содержит основные разделы и типичные подразделы большинства отчетов. Рассмотрим основные разделы.

Продажи

Первый элемент любого отчета о доходах – это *продажи*, т. е. сумма, которую компания получила за товары или услуги, проданные ею в течение отчетного периода. В большинстве компаний валовую выручку корректируют с учетом товаров, возвращенных покупателями. Возвраты происходят по многим причинам: порча в пути, ошибки в выполнении заказов, изменение намерений покупателя и др. Если товар действительно возвращен, применяют термин "*возврат*". Если же товар оставляют у покупателя, но корректируют цену, применяют термин "*уценка*". Обе суммы часто объединяют, но их можно показать отдельно. Вычтя возвраты и скидки из валовой выручки, получают *чистые продажи*, или фактическую выручку от продажи.

Себестоимость проданных товаров

Наиболее сложная часть операционного отчета – *себестоимость проданных товаров* – обычно отражает расходы, фактически затраченные компанией на товары, проданные за отчетный период. Сложность связана с наличием запасов. Если у компании отсутству-

ТАБЛИЦА 1

Пример типичного операционного отчета: "Ace Analytical Instruments Inc." (за год, закончившийся 31.12. 92 г.; тыс. долл.)

Валовые продажи			20 420
Минус возвраты и уценка			157
Чистые продажи			20 263
Себестоимость проданных товаров:			
Начальный запас на 01.01. 92 г. (по себестоимости)		3770	
Чистые закупки:			
Валовые закупки	10 367		
Плюс транспортные расходы	628		
Минус скидки на закупки	925		
Чистые закупки		10 070	
Конечный запас на 31.12. 92 г. (по себестоимости)		2827	
Себестоимость проданных товаров (начальный запас + + чистые закупки – конечный запас)			11 013
Валовой маржинальный доход (чистые продажи минус себестоимость проданных товаров)			9529
Расходы:			
Торговые расходы:			
Зарплата и комиссионные торговых работников	2510		
Реклама и продвижение	350		
Командировочные расходы	276		
Итого торговые расходы		3136	
Административные расходы:			
Зарплата офисных работников	1256		
Канцелярские товары	175		
Прочие расходы	280		
Итого административные расходы		1711	
Общефирменные расходы:			
Аренда	620		
Коммунальные услуги	200		
Прочие расходы	150		
Итого общефирменные расходы		970	
Всего расходы			5817
Чистый доход до уплаты налогов (валовой доход минус совокупные расходы)			3433

ют запасы на начало периода (*начальный запас*) и конец периода (*конечный запас*), тогда себестоимость попросту равна *чистым закупкам.*

Чистые закупки равны *валовым закупкам*, включающим стоимость купленных товаров и дополнительные расходы, связанные с закупкой, например транспортные издержки, минус *скидки по закупкам.*

Если у компании имеются *запасы* (купленные материалы или изготовленная, но не проданная продукция), себестоимость проданных товаров по-прежнему выражается чистыми закупками, но с поправкой на чистое изменение запасов за отчетный период. Если конечный запас превосходит начальный, это означает, что часть товара не продана и находится в запасе. Если конечный запас ниже начального, это означает, что была продана также часть начального запаса.

Следовательно, себестоимость фактически проданных товаров складывается из суммы начального запаса плюс чистые закупки за отчетный период минус конечный запас.

Валовой маржинальный доход

Валовой маржинальный доход – это разность между чистыми продажами и себестоимостью проданных товаров. Валовой доход показывает сумму, которой располагает компания, чтобы покрыть прочие расходы (и получить прибыль или убыток).

Расходы

Расходы, непосредственно не связанные с закупками, часто делят на торговые, административные и общефирменные. *Торговые расходы* непосредственно связаны с продажами, например зарплата и комиссионные торговых работников, реклама, стимулирование продаж и прочие торговые расходы. *Административные расходы* обычно связаны с офисной деятельностью и зарплатой работников, не имеющих непосредственного отношения к продажам. *Общефирменные расходы* – это прочие расходы (иногда их именуют *накладными расходами*), непосредственно не связанные с продажами и управлением. Они включают в себя аренду, коммунальные услуги, амортизацию, налоги на имущество, безнадежную дебиторскую задолженность и др.

Чистый доход до уплаты налогов

Для исчисления чистого дохода до уплаты налогов из валового дохода вычитают совокупные расходы. Если совокупные расходы превышают валовой доход, имеется *чистый операционный убыток*. В противном случае имеется *чистая прибыль* от операций, из которой корпорации вычитают подоходные налоги штата и федеральные налоги, чтобы получить *чистый доход*.

Операционные коэффициенты

Отчет о доходах маркетинговые менеджеры могут непосредственно использовать для более обоснованного принятия решений. Фактические показатели по различным направлениям можно сопоставить с прогнозными или плановыми цифрами. Расхождения между фактическими и плановыми показателями подсказывают направления дальнейшего анализа.

Например, если фактические продажи ниже плановых (или прогнозных) величин, возможны неудовлетворительное прогнозирование, низкая эффективность торговой деятельности в ряде областей или неожиданное изменение покупательского спроса. Возвраты товаров сверх ожидаемых могут свидетельствовать о наличии недостатков в конструкции или упаковке, повреждений при перевозке или неудовлетворительной системе выполнения заказов. Превышение расходов может указывать на плохую организацию работы. Во всех случаях маркетинговый менеджер обязан выявить причину расхождений.

В проведении анализа менеджеру может быть оказана помощь. Показатели отчета о доходах можно представить в виде процентов от продаж, а затем сопоставить их с плановыми показателями, данными за прошлые периоды и/или аналогичными данными других компаний, полученными из отраслевых публикаций. Табл. 2 содержит данные отчета о доходах из табл. 1, представленные в виде процентов от суммы продаж. Так как многие элементы расходов прямо связаны с продажами, а продажи колеблются по периодам, представление всех величин в виде процентов позволяет непосредственно сопоставлять данные за различные периоды. Эти проценты фактически представляют собой *простейшие операционные коэффициенты*.

Данные операционного отчета характеризуют лишь издержки и выручку, но не эффективность затрат или характер и структуру запасов или закупок.

Обратите внимание, что изменения в цифрах могут как указывать, так и не указывать на положительные изменения. Например, является ли положительным увеличение торговых расходов? Оно может свидетельствовать об обострении конкуренции и необходимости активизации рекламы. Но оно может отражать и неэффективность рекламы. Менеджер обязан сделать вывод. Изменения цифр отчета о доходах никак не характеризуют эффективность расходования средств. Повышение эффективности офисных операций может привести к снижению административных расходов, однако повышение эффективности работы торгового персонала может повлечь за собой рост комиссионных (вследствие увеличения продаж).

Операционные коэффициенты представляют данные отчета о доходах в виде процентов от продаж. Существуют три наиболее важных коэффициента:

$$\text{Коэффициент валового маржинального дохода} = \frac{\text{валовой маржинальный доход}}{\text{чистые продажи}} = \frac{9250}{20\,263} = 45{,}65\%.$$

$$\text{Коэффициент чистого дохода} = \frac{\text{чистый доход}}{\text{чистые продажи}} = \frac{3433}{20\,263} = 16{,}94\%.$$

$$\text{Коэффициент операционных расходов} = \frac{\text{совокупные расходы}}{\text{чистые продажи}} = \frac{5817}{20\,263} = 28{,}71\%.$$

Коэффициенты результатов деятельности

Кроме рассмотрения изменений данных отчета о доходах, маркетинговые менеджеры могут использовать в финансовом анализе операций компании и *коэффициенты результатов деятельности.*

Рассмотрим некоторые из них.

Оборачиваемость запаса. Иногда этот коэффициент именуют также *скоростью оборота*, поскольку он показывает число продаж запаса в течение года.

$$\text{Оборачиваемость запаса} = \frac{\text{себестоимость проданных товаров}}{\text{средний запас}} = \frac{11\,013}{(3770 + 2827)/2} = 3{,}3 \text{ раза}.$$

Оборачиваемость считается слишком высокой или низкой в зависимости от отрасли и политики руководства в отношении обслуживания покупателей. Вообще говоря, чем оборачиваемость выше, тем выше эффективность работы. Более высокая скорость оборота означает не только осуществление продаж с относительно меньшими вложе-

ниями в запасы, но и наличие более удачной (и менее подверженной устареванию) структуры запаса. Однако слишком быстрая оборачиваемость может свидетельствовать о дефиците, а следовательно, меньшей удовлетворенности покупателей.

ТАБЛИЦА 2

Операционный отчет:
"Ace Analytical Instruments Inc."
(за год, закончившийся 31.12. 92 г.; %)

Чистые продажи			100,0
Себестоимость проданных товаров:			
Начальный запас на 01.01. 92 г. (по себестоимости)		18,60	
Чистые закупки:			
Валовые закупки	51,16		
Плюс транспортные расходы	3,10		
Минус скидки на закупки	4,56		
Чистые закупки		49,70	
Конечный запас на 31.12. 92 г. (по себестоимости)		13,95	
Себестоимость проданных товаров (начальный запас + + чистые закупки – конечный запас)			54,35
Валовой маржинальный доход (чистые продажи минус себестоимость проданных товаров)			45,65
Расходы:			
Торговые расходы:			
Зарплата и комиссионные торговых работников	12,39		
Реклама и продвижение	1,73		
Командировочные расходы	1,36		
Итого торговые расходы		15,48	
Административные расходы:			
Зарплата офисных работников	6,20		
Канцелярские товары	0,86		
Прочие расходы	1,38		
Итого административные расходы		8,44	
Общефирменные расходы:			
Аренда	3,06		
Коммунальные услуги	0,99		
Прочие расходы	0,74		
Итого общефирменные расходы		4,79	
Всего расходы			28,71
Чистый доход до уплаты налогов (валовой доход минус совокупные расходы)			16,94

Рентабельность инвестиций (*ROI*). Рентабельность инвестиций характеризует эффективность, с которой руководство компании может обеспечить продажи исходя из объема инвестиций в компанию.

$$\text{Рентабельность} = \frac{\text{чистый доход}}{\text{совокупные инвестиции}}.$$

Совокупные инвестиции получают из баланса компании. (Баланс показывает сумму активов, задолженности и чистую стоимость компании на определенную дату.) Совокупными инвестициями можно считать либо совокупные активы, либо чистую стоимость (чистые активы) компании.

Наценки

Наценка – это сумма, добавленная к себестоимости товара для определения его продажной цены. В результате получаем:

$$\text{продажная цена} = \text{себестоимость} + \text{наценка}.$$

Наценка должна покрыть все торговые, административные и общефирменные расходы, связанные с товаром, и обеспечить, кроме того, прибыль. Наценки широко применяют оптовые и розничные предприятия, но их могут использовать и другие компании.

В целях простоты применения наценки часто выражают в процентах либо продажной цены, либо себестоимости товара. Большинство посредников в сфере потребительских товаров в качестве основы для наценки используют продажную цену:

$$\text{наценка в \% к продажной цене} = \frac{\text{сумма наценки}}{\text{продажная цена}}.$$

В качестве основы для расчета используют также себестоимость:

$$\text{наценка в \% к себестоимости} = \frac{\text{сумма наценки}}{\text{себестоимость}}.$$

Для лучшего понимания сущности наценок рассмотрим пример. "The Suitery" – это магазин одежды, продающий мужские костюмы. Какой должна быть продажная цена марки "TruFit", если костюм обходится "The Suitery" в 99,90 долл., а наценка к продажной цене равна 55%?

Продажная цена = себестоимость + наценка.
Продажная цена = 99,90 + (55% от продажной цены).
Продажная цена – (55% от продажной цены) = 99,90.
Продажная цена = 99,90/0,45 = 222,00 долл.

Какова сумма наценки?

Продажная цена = себестоимость + наценка.
Наценка = продажная цена – себестоимость.
Наценка = 222,00 долл. – 99,90 долл. = 122,10 долл.

Сумму наценки рассчитывают и таким образом:

сумма наценки = процент наценки x цена.
Сумма наценки = 0,55 × 222,00 = 122,10 долл.

Иногда розничный торговец сначала устанавливает розничную цену, а затем уже определяет процент наценки. Еще раз вернемся к "The Suitery". Торговец хотел бы продавать "BestFit" по более высокой цене, чем "TruFit" (222,00 долл.). Компания полагает, что покупатели будут готовы платить за костюм 335 долл. Если каждый костюм "BestFit" обходится "The Suitery" в 134 долл., каков размер наценки в процентах от продажной цены?

$$\text{Процент наценки от продажной цены} = \frac{\text{сумма наценки}}{\text{продажная цена}} = \frac{335 - 134}{335} = 60\%.$$

Последовательность наценок. Каждый торговый посредник в канале распределения обычно добавляет наценку к продажной цене товаров, в результате чего образуется последовательность наценок. Хотя в этом случае картина несколько усложняется, основной принцип исчисления наценки остается прежний. Рассмотрим пример. Костюмы, продаваемые "The Suitery", поступают по 99,90 долл. от оптовой фирмы "Suit City", которая, в свою очередь, купила их у производителя "Suits-R-US". Если наценка "Suit City" равна 20% от ее продажной цены, какова себестоимость костюма для этого оптовика (или продажная цена "Suits-R-US")?

Продажная цена = себестоимость + наценка.
99,90 долл. = себестоимость + (0,20 x 99,90 долл.).
Себестоимость = 99,90 – 19,98 = 79,82 долл.

Иными словами,

себестоимость для оптовика = 79,22 долл. (цена производителя);
20% оптовика = 19,98 долл. (0,20 × 99,90 долл.);
себестоимость для магазина = 99,90 долл. (цена оптовика);
55% магазина = 122,10 долл. (0,55 × 222,00 долл.);
цена для потребителя = 222,00 долл. (розничная цена).

Коэффициенты скидок

Скидка – это вычет из розничной продажной цены товара. Магазины прибегают к скидкам, чтобы побудить потребителей сделать покупки. Скидки обусловлены изменениями моды, избыточными запасами, порчей товаров или слишком высокой первоначальной наценкой и другими просчетами. Расчет коэффициентов скидок не связан с операционным отчетом, так как скидка предоставляется покупателю до совершения покупки. Валовая выручка в операционном отчете отражает фактически полученную от продажи сумму после предоставления скидок.

Коэффициенты скидок – это инструмент оценки эффективности отдельных подразделений розничной компании. Рассчитывают их по каждому подразделению, а не по товарным ассортиментам. Расчет коэффициентов можно сделать следующим образом:

$$\text{коэффициент скидок} = \frac{\text{общая сумма скидок в долларах}}{\text{совокупные чистые продажи в долларах}}.$$

Предположим, общая сумма скидок в "The Suitery" равна 50 000 долл. при чистых продажах 500 000 долл. Коэффициент скидок составляет 10%.

Вопросы и задачи

1. Определите следующие показатели на основе отчета о расходах:
   а) чистые продажи;
   б) чистые закупки;
   в) валовой маржинальный доход;
   г) себестоимость проданных товаров.

2. Используя приведенные ниже данные, рассчитайте чистый доход от операций компании "Big Zap Electric Supply Co." (тыс. долл.):

Административные расходы	14 137
Начальные запасы (по себестоимости)	25 132
Конечные запасы	21 991
Общефирменные расходы	4712
Валовые продажи	169 646
Закупки (чистая себестоимость)	84 823
Возвраты и уценка	12566
Торговые издержки	31 415

3. Обувной отдел компании "Stupendous Sportswear Co." имеет следующие операционные показатели (тыс. долл.):

Себестоимость проданных товаров	376 842
Валовые продажи	92 478
Скидки покупателям	62 816
Возвраты и уценка	57 106
Конечные запасы	93 711

Рассчитайте коэффициент скидок для отдела.

4. Рассмотрите следующий отчет о доходах:

"ABC Company"
Отчет о доходах за год,
закончившийся 31.12. 92 г.

Продажи	113 097
Возвраты и уценка	10 178
Чистые продажи	102 919
Себестоимость проданных товаров	43 811
Валовой маржинальный доход	59 108
Торговые и административные расходы	23 909
Прочие расходы	14 622
Всего расходов	38 531
Чистый доход	20 577

Рассчитайте:
   а) коэффициент валового маржинального дохода;
   б) коэффициент чистого дохода;
   в) коэффициент операционных расходов.

5. Компания "Better Bicycle Co." в истекшем году имела чистые продажи в сумме 1 000 000 долл. и валовой маржинальный доход в 24%. Каким должен быть средний запас, чтобы он обернулся за год 12 раз?

Ответы

1. а) Чистые продажи равны валовым продажам минус возвраты и уценка проданных товаров.
   б) Чистые закупки равны валовым закупкам минус возвраты и уценка купленных товаров.
   в) Валовой доход – это синоним чистых продаж. Валовой маржинальный доход равен чистым продажам минус себестоимость проданных товаров.
   г) Себестоимость товаров, имеющихся для продажи, равна начальному запасу плюс чистые закупки. Себестоимость проданных товаров равна себестоимости товаров, имеющихся для продажи, минус конечные запасы.

2. "Big Zap Electric Supply Co".
   Отчет о доходах за период,
   закончившийся _____

Валовые продажи		169 646
Минус возвраты и уценка		12 566
Чистые продажи		157 080
Себестоимость проданных товаров:		
Начальные запасы (по себестоимости)	25132	
Закупки (по себестоимости)	84 823	
Себестоимость товаров, имеющихся для продажи	109 955	
Конечные запасы (по себестоимости)	21 991	
Себестоимость проданных товаров		87 964
Валовой маржинальный доход		69 116

752

Расходы:		
Торговые расходы	31 415	
Административные расходы	14 137	
Общефирменные расходы	4712	
Всего расходы		50 264
Чистый доход (до уплаты налогов)		18 852

3. Коэффициент скидок = $\frac{\text{скидки}}{\text{чистые продажи}}$ =

$$= \frac{62\,831}{942\,478 - 57\,106} = 8{,}0\%.$$

4. а)

Коэффициент валового маржинального дохода = $\frac{\text{валовой доход}}{\text{чистые продажи}}$ =

$$= \frac{59\,108}{102\,919} = 57{,}4\%.$$

б)

Коэффициент чистого дохода = $\frac{\text{чистый доход}}{\text{чистые продажи}}$ =

$$= \frac{20\,577}{102\,919} = 20{,}0\%.$$

в)

Коэффициент операционных расходов = $\frac{\text{всего расходы}}{\text{чистые продажи}}$ =

$$= \frac{38\,531}{102\,919} = 37{,}4\%.$$

5. Себестоимость проданных товаров =
= 0,76 x 1 000 000 = 760 000.

$$\text{Оборачиваемость запаса} = \frac{\text{себестоимость проданных товаров}}{\text{средний запас}}.$$

$$\text{Средний запас} = \frac{760\,000}{12} = 63\,333.$$

ПРИМЕЧАНИЯ

ГЛАВА 1

1. "After Nearly Stalling, Harley-Davidson Finds New Crowd of Riders," *The Wall Street Journal,* August 31, 1990, A1 and A6.
2. Ibid, p. A1; and "How Harley Outfoxed Japan With Exports," *The New York Times,* August 12, 1990, F5.
3. "Kal Demitros' Campaign Steers Another Turnaround at Harley-Davidson," *Adweek's Marketing Week,* March 5, 1990, 8.
4. "After Nearly Stalling, Harley-Davidson Finds New Crowd of Riders," *The Wall Street Journal,* August 31, 1990, A1 and A6.
5. В 1985 г. Американская маркетинговая ассоциация сформулировала следующее определение маркетинга: "Маркетинг – это процесс планирования и установления концепций, ценообразования, продвижения и распределения идей, товаров и услуг, с помощью которых достигается удовлетворение индивидуальных и общественных целей". Это вполне приемлемое определение, и большинство его составляющих будет обсуждено в этой главе.
6. *The Wall Street Journal,* August 31, 1990, A1.
7. "Now Soft-Drink Makers Brace for the Juice Wars," *The New York Times,* June 2, 1985, F12.
8. "Baking Soda Maker Strikes Again," *The New York Times,* June 16, 1990, 27–28.
9. *The New York Times*, June 16, 1990, 27.
10. Ibid, 28.
11. Ibid.
12. Douglas K. Ramsey, *The Corporate Warriors* (Boston: Houghton Mifflin Co., 1987), 89.
13. Teresa Domzal and Lynette Unger, "Emerging Positioning Strategies in Global Markets," *Journal of Consumer Marketing 4* (Fall 1987): 24.
14. Ibid.
15. "Pepsi, Coke: Art of Deal-Making," *Advertising Age,* February 19, 1990, 45.
16. "Takeovers Are Out, Soap Powder Is In," *Business Week,* May 6, 1991, 83.
17. "Demand Turns New Macintosh Into Rare Apple," *The Wall Street Journal,* November 21, 1990, B1, B5.
18. J. B. McKitterick, "What Is the Marketing Management Concept?" In *The Frontiers of Marketing Thought and Science,* Frank M. Bass, ed., (Chicago: American Marketing Association, 1957).
19. *General Electric Company,* 1952 Annual Report, New York, 21.
20. Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: The Free Press, 1980), Ch.2.
21. "How D&B Organizes for a New-Product Blitz," *Business Week,* November 16, 1981, 87.
22. *Code of Ethics,* American Marketing Association, Chicago Illinois.
23. "Public Interest Groups Achieve Higher Status and Some Permanence," *The Wall Street Journal,* August 27, 1984, 1.
24. John A. Goodman and Larry M. Robinson, "Strategies for Improving the Satisfaction of Business Customers," *Business* (April–June 1982): 40–44. Figure 1.1.
25. "The Issues of Corporate Ethics," *Research Alert,* February 5, 1988, 2.
26. John W. Hanley, "Monsanto's Early Warning System," *Harvard Business Review, 59* (November/December 1981): 107–122.
27. "The Green Revolution: McDonald's," *Advertising Age,* May 7, 1990, S-2.

ГЛАВА 2

1. "The Picture Brightens," *Barron's,* June 1990, 8.
2. "Kodak Tries to Prepare for Filmless Era Without Inviting Demise of Core Business," *The Wall Street Journal,* April 18, 1991, B1.
3. "Kodak Brand Calls Retreat in the Battery War," *Advertising Age,* October 15, 1990, 3, 69.
4. "Eastman Kodak Co. Has Arduous Struggle to Regain Lost Edge," *The Wall Street Journal,* April 2, 1987, 1.
5. "Aim, Focus and Shoot," *Forbes,* November 26, 1990, 67, 68 and 70.
6. *The Wall Street Journal,* April 18, 1991, B1, B7.
7. *Forbes,* November 26, 1990, 67.
8. Ibid, 67, 70.
9. "Sharply Focused," *Forbes,* December 24, 1990, 53.
10. Derek F. Abell, "Strategic Windows," *Journal of Marketing* 43 (July 1978): 21–26.
11. *Advertising Age,* October 15, 1990, 3, 69.
12. Ibid.
13. "Duracell Adds Acid to Battery Zapfest," *Advertising Age,* November 3, 1986, 109.
14. "What's Recharging the Battery Business," *Business* Week, June 23, 1986, 124.
15. "Diet Coke's Formula: Stress Taste, Not Calories," *Advertising Age,* January 1, 1990, 16.
16. "Coca-Cola Discovers What's In a Name," *Marketing & Media Decisions,* Spring 1984, 66.
17. *Advertising Age,* January 1, 1990, 16.

18. "Diet Coke: #2 By '92," *Marketing & Media Decisions,* September 1989, 64.
19. "Playing the Global Game," *Forbes,* January 23, 1989, 90–91.
20. This section is based on "How the Japanese Won the West: Toyota's 20-Year Marketing Plan," *Ad Forum,* March 1985, 42–52.
21. "The Americanization of Honda," *Business Week,* April 25, 1988, 92.

ГЛАВА 3

1. "We Had to Change the Playing Field," *Forbes,* February 4, 1991, 82–86.
2. Ibid, 84.
3. "Gillette Sensor: Global Innovation in Technology and Marketing," *Marketing Review,* March 1991, 29.
4. *Forbes,* February 4, 1991, 84.
5. *Marketing Review,* March 1991, 29.
6. "It's One Sharp Ad Campaign, But Where's the Blade?", *Business Week,* March 5, 1990, 30.
7. "With Sensor, Gillette Took Lead in 'Orchestration,'" *Adweek,* June 3, 1991, 18, 20; and *Marketing Review,* March 1991, 29.
8. Glen L. Urban and John R. Hauser, *Design and Marketing of New Products* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980), 80–84.
9. *Forbes,* February 4, 1991, 84.
10. *Forbes,* February 4, 1991, 83; and *Marketing Review,* March 1991, 16.
11. "Hearts and Minds," *Adweek,* July 1, 1991, 36.
12. *Adweek,* June 3, 1991, 20.
13. "Sensor Turns to Direct Marketing," *Advertising Age,* May 20, 1991, 2.
14. James T. Roth, "Effectiveness of Sales Forecasting Methods," *Industrial Marketing Management 7* (1978): 116.
15. Ibid.
16. *Forbes,* February 4, 1991, 83.
17. "Sensor Sensation," *Advertising Age,* February 5, 1990, 4; and "Gillette Co.," *Advertising Age,* September 26, 1990, 76.

ГЛАВА 4

1. "McD's faces U.S. slowdown," *Advertising Age,* May 14, 1990, 1; "An Icon Wakes Up To A Troubled Future," *The New York Times,* May 12, 1991, Business Section, 1.
2. *Advertising Age,* May 14, 1990, 1; and "The Green Revolution: McDonald's," *Advertising Age,* January 29, 1991, 32.
3. "McDonald's Big Mac-Over," *Adweek's Marketing Week,* June 25, 1990, 20.
4. *Advertising Age,* January 29, 1991, 32.
5. "McDonald's Isn't Looking Quite So Juicy Anymore," *Business Week,* August 6, 1990, 30.
6. "McDonald's Big Mac-Over," *Adweek's Marketing Week,* June 25, 1990, 20.
7. "McDonald's to Drop Plastic Foam Boxes ..." *The Wall Street Journal,* November 2, 1990, A-3.
8. "Low-Fat Burger Being Tested By McDonald's," *The Wall Street Journal,* November 15, 1990, B-1.
9. *Advertising Age,* January 29, 1991, 32.
10. Ibid.
11. "The Green Revolution: P&G gets top marks in AA survey," *Advertising Age,* January 29, 1991, 8.
12. *The New York Times,* May 12, 1991, Business Section, 6.
13. *Adweek's Marketing Week,* June 25, 1990, 21.
14. "The Boomer Report," *Adweek's Marketing Week,* January 22, 1990, 20–27; Andrew P. Garvin, The Boomer Report Newsletter; and "The Baby Boomers Are Richer and Older," *Business Month,* October 1987, 24–28.
15. See also, "Nostalgia makes boomers buy," *Marketing News,* November 26, 1990, 1.
16. "Teens Take Control," *American Demographics,* March 1990, 12; and "The Kids Are Alright," *Mediaweek,* April 15, 1991, 25 and 26.
17. "Targeting Teens," *American Demographics,* February 1985, 25; and "Sexier the Better, Student Body Says," *Advertising Age,* February 5, 1990, S-1.
18. "Teens: The First Global Market," *Sales & Marketing Digest,* March 1990, 4.
19. Ibid.
20. "Getting In Position For The Older Market," *American Demographics,* June 1990, 38.
21. Ibid.
22. Ibid.
23. "P&G's Metamucil plan broadens," *Advertising Age,* January 29, 1991, 32.
24. *Sales and Marketing Management,* April 1987, 29.
25. "Changing Times," *The Wall Street Journal,* March 22, 1991, B-6.
26. "You'll know it's the 21st Century when ..." *American Demographics,* December 1990, 24.
27. "Changing Times," *The Wall Street Journal,* March 22, 1991, B-6.
28. "Chocolate Makers Tempt Grown-Ups as Market Matures," *Ad Forum,* February 1984, 37–39.
29. "Feeding China's 'Little Emperors'," *Forbes,* August 6, 1990, 84–85.

30. "Panel Sees Change in U.S. Family but Not Jobs," *The New York Times*, January 17, 1986, A-11; "What Is A Working Woman," *American Demographics*, July 1988, 24–27 and 59; and "More Women Work at Traditional Male Jobs," *The New York Times*, November 15, 1982, C-1, C-20.
31. "What Do Women Want?," *Adweek's Marketing Week*, June 25, 1990, 39–42.
32. "Eating Habits Force Changes in Marketing," *Advertising Age*, October 30, 1978, 30, 34 and 65.
33. "Real Men Do Wear Aprons," *Across the Board*, November 1983, 53.
34. "Creating the New Man, Circa 1990," *Adweek*, March 12, 1990, 36–37.
35. *Madison Avenue*, February 1986, 88–90.
36. "Wary Consumers Want More Health Ad Info," *Advertising Age*, December 4, 1989, 12.
37. "Tougher Customers," *Forbes*, December 3, 1990, 40.
38. "Kraft Is Looking For Fat Growth From Fat-Free Foods," *Business Week*, March 26, 1990, 100.
39. *Sales & Marketing Management*, April 1989, 56; and "Sweat Chic," *Forbes*, September 5, 1988, 96, 101.
40. "Sex, Buys and Advertising," NBC-TV, July 31, 1990.
41. "Canada Dry Directs Its Appeal to 'Couch Potatoes'," *Advertising Age*, June 6, 1988, 70.
42. "National Advertisers Rediscover the Black Market," *Ad Forum*, January 1984, 36; and "Traditional Brand Loyalty," *Advertising Age*, May 18, 1981, S-2.
43. "Afro American Market Opportunities," *Merchandise Discount*, May 1990, 121.
44. U.S. Department of Commerce, Bureau of the Census, Statistical Abstract of the United States, 1990 (Washington, DC: U.S. Government Printing Office), Table No. 730, 452.
45. "Why Big Tobacco Woos Minorities," *Adweek's Marketing Week*, January 29, 1990, 20.
46. "Spanish Spending Power Growing Dramatically, but Consumers Retain Special Characteristics," *Television/Radio Age*, December 1984, A-4.
47. "Reaching the Hispanic Market: A 53 Billion Opportunity," *Listening Post*, June 1984, 3.
48. "Hispanic Supermarkets Are Blossoming," *The Wall Street Journal*, January 23, 1989, B-1.
49. *Fortune*, November 21, 1988, 181.
50. "Asians in the U.S. Get Attention of Marketers," *The New York Times*, January 11, 1990, D-19.
51. "The Art of Reaching Asian Immigrants," *Adiveek's Marketing Week*, January 1, 1990, 23.
52. Arnold Mitchell, *Changing Values and Lifestyles* (Menlo Park, CA: SRI International, 1981), 3; and Martha Farnsworth Riche, "Psychographics for the 1990s," *American Demographics*, July 1989, 26.
53. "Anyhow, It Was Nice While It Lasted," *Forbes*, January 12, 1987, 50; and "Get Ready for Shopping at Work," *Fortune*, February 15, 1988, 95–98.
54. "The Innovators," *Fortune*, June 6, 1988, 50–64.
55. "Apple–IBM Pact Is Said To Be Near," *The New York Times*, June 3, 1991, D-1.
56. "Corporate Growth, R&D, and the Gap Between," *Technology Review*, March–April 1978.
57. " 'Shelf-Stable' Foods Seek to Freshen Sales," *The Wall Street Journal*, November 2, 1990, B-1.
58. Statistical Abstracts of the United States, 1991 (Washington, DC: Government Printing Office, 1991), 556.
59. "Penney's 'TV Mall' To Make Its Late, Humbled Debut," *The Wall Street Journal*, February 16, 1988, A-6.
60. "Videotex Markets, Applications, and Systems," *ONLINE*, March 1991, 97–100.
61. "Child Prodigy," *Adweek's Marketing Week*, October 3, 1988, 22–25.
62. *ONLINE*, March 1991, 99.
63. Statistical Abstracts of the United States, 1991 (Washington, DC: Government Printing Office, 1991), 556.
64. "Capturing the Elusive Shopper," *Superbrands*, 1990, 206.
65. "Murjani to Put Shopping for Coca-Cola Apparel at Customers' Fingertips," *Women's Wear Daily*, June 5, 1986, 8.
66. "The Ultimate Sell," *Forbes*, May 13, 1991, 108.
67. "On a Roll, Shoppers' Video Links with Nynex," *Adweek's Marketing Week*, July 2, 1990, 8.
68. *Superbrands*, 1990, 198–206.
69. "Environmental concerns lead some consumers to change buying habits," *Marketing News*, December 24, 1990, 7.
70. "The Greening of Corporate America," *Business Week*, April 23, 1990, 98–99.
71. "The Green Revolution: Procter & Gamble," *Advertising Age*, January 29, 1991, 16.
72. "The Bottom Line on Disposables," Business World supplement to *The New York Times Magazine*, September 23, 1990, 27.
73. "States Mull Rash of Diaper Regulations," *The Wall Street Journal*, June 15, 1990, B-1.
74. "High-Tech has its Impact," *Advertising Age*, July 23, 1990, S-10.
75. "P&G Gets Top Marks in AA Survey," *Advertising Age*, January 29, 1991, 10.
76. "Cola giants take packaging lead," *Advertising Age*, December 17, 1990, 30.
77. Ibid.

78. *Supermarket Shoppers in a Period of Economic Uncertainty* (New York: Yankelovich, Skelly, and White, 1982), 15.
79. " 'Value' strategy to battle recession," *Advertising Age*, January 7, 1991, 1.
80. " 'Value' Brands Head for Shelves," *Adweek's Marketing Week*, October 29, 1990, 6; and "Discount Menu Is Coming to McDonald's As Chain Tries to Win Back Customers," *The Wall Street Journal*, November 12, 1990, B-1.
81. "Firms Change Pitch as Economy Falters," *The Wall Street Journal*, November 9, 1990, B-1.
82. "The Hollow Corporation," *Business Week*, March 3, 1986, 57–59.
83. William L. Wilkie, Dennis L. McNeill, and Michael B. Mazis, "Marketing's 'Scarlet Letter': The Theory and Practice of Corrective Advertising," *Journal of Marketing 48* (Spring 1984).
84. Dorothy Cohen, "Unfairness in Advertising Revisited," *Journal of Marketing 46* (Winter 1982): 73–80.
85. "The Consumer Movement: Whatever Happened?", *The New York Times*, January 23, 1983, A-16.
86. "A Decade of Deregulation?", *Industry Week*, January 7, 1980, 17.
87. "Deregulation Hindsight," *Research Alert*, January 20, 1989, 1.
88. "Coming to Stores Near You: New and Improved Labeling," *The New York Times*, July 6, 1991, A-1.
89. "FTC Warns Agencies; Eyes Tobacco, Cable," *Advertising Age*, March 12, 1990, 6.
90. "FCC Adopts Limits on TV Ads Aimed at Children," *The New York Times*, April 10, 1991, D-7.

ГЛАВА 5

1. "P&G in Deal For Czech Soap Maker," *New York Times*, June 20, 1991, D4.
2. "Procter & Gamble is Following Its Nose," *Business Week*, April 22, 1991, 28.
3. "Japan Rises to P&G's No. 3 Market," *Advertising Age*, December 10, 1990, 42.
4. Ibid.
5. Edwin Artzt, "Winning in Japan: Keys to Global Success," *Business Quarterly*, Winter 1989, 12–16.
6. Ibid.
7. Teresa Domzal and Lynette Unger, "Emerging Positioning Strategies in Global Marketing," *Journal of Consumer Marketing, 4* (Fall 1987), 24.
8. Statistical Abstracts of the United States, 1991 (Washington, DC: Government Printing Office, 1991), 804.
9. "Pepsi's New Order: Snack Food, Global Growth and Profit," *Adweek's Marketing Week*, December 17, 1990, 4 and 5.
10. "First Global Kellogg Ad Set for June," *Advertising Age*, April 29, 1991, 47.
11. "Whirlpool Goes Off on a World Tour," *Business Week*, June 3, 1991, 99–100.
12. "General Mills/Nestle Joint Venture," *Advertising Age*, December 4, 1989, 1, 52; and "Europe Ain't No Bonanza Anymore," *Business Week*, August 6, 1990, 26–28.
13. "The Baby Bells Scramble for Europe," *New York Times*, December 10, 1989, F1, F8, and F9.
14. Ibid, F8.
15. "The Big Japanese Push Into Europe," *Fortune*, July 2, 1990, 94.
16. "The Coming Boom in Europe," *Fortune*, April 10, 1989, 108–114; and "A 'Fortress Europe' in 1992?", *The New York Times*, August 22, 1988, A19.
17. "The First Global Generation," *Adweek's Marketing Week*, February 6, 1989, 18.
18. See: "Going Global," *Marketing*, December 10, 1987, 20.
19. "Feed the World," *Forbes*, October 1, 1990, 111.
20. "Global Approach Seeks Similarities in Markets," *Marketing News*, October 11, 1985, 12.
21. "For Levi's, A Flattering Fit Overseas," *Business Week*, November 5, 1990, 76.
22. "Ad Fads: Global Sales Pitch by Harvard Guru Appears Much Easier in Theory, Marketers Find," *The Wall Street Journal*, May 12, 1988, 4.
23. "Pitfalls Lie Waiting for Unwary Marketers," *Advertising Age*, May 17, 1982, M-9.
24. "Foreign Markets: Not for the Amateur," *Business Marketing*, July 1984, 112.
25. David A. Ricks, *Big Business Blunders* (Homewood, IL, Dow Jones-Irwin, 1983), 84.
26. "Maintaining a Balance of Planning," *Advertising Age*, May 17, 1982, M-21.
27. "We Are the World," *Superbrands, 1990* (New York: Marketing Insights, 1990), 67.
28. "The Yen to be Yuppy," *Marketing Insights*, Fall 1990, 66.
29. "When in Japan," *Forbes*, March 10, 1986, 153.
30. "Getting in on the Ground Floor," *Fortune*, Fall 1990, Special Issue, 64.
31. *Superbrands 1990*, 65.
32. "Setting Up An Island in the Soviet Storm," *New York Times*, December 30, 1990, 6.
33. "Eastward, Ho! The Pioneers Plunge In," *Business Week*, April 15, 1991, 51.
34. "A New Mass Market Emerges," *Pacific Rim 1990* (New York: Fortune, 1990), 56.

35. "Strauss to Forgo $4 Million in Pay to Take Moscow Post," *New York Times*, July 13, 1991, 3.
36. "Pepsi, Coke: Art of Deal-Making," *Advertising Age*, February 19, 1990, 45.
37. Philip R.Cateora, *International Marketing* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1983), 61.
38. "America's New Rush to Europe," *Business Week*, March 26, 1990, 49.
39. "America's International Winners," *Fortune*, April 14, 1986, 36.
40. *Business Week*, March 26, 1990, 48–49.
41. *Fortune*, July 2, 1990, 94.
42. "General Motors: What Went Wrong," *Business Week*, March 16, 1987, 105.
43. "Top Patent Winners in the U.S.," *The New American Century* (New York: Fortune, 1991), 18.
44. Ibid, 18–19.
45. "How to Analyze Political Risk," *Business Marketing*, January 1987, 52–53.
46. *The New American Century*, 23.
47. *Business Week*, March 26, 1990, 48.
48. *Forbes*, October 1, 1990, 114.
49. "U.S./Japan," *Business Week*, July 18, 1988, 50.
50. "Coke, Nestle Get Together Over Coffee," *Wall Street Journal*, November 30, 1990, B1.
51. "Egypt an Oasis for Soft Drinks," *The New York Times*, August 1, 1978, D1.
52. "New Foreign Products Pour into U.S. Market in Increasing Numbers," *The Wall Street Journal*, November 11, 1982, M-16; and "They Didn't Listen to Anybody," *Forbes*, December 15, 1986, 169.
53. Preston Townley, "Going Global in the 1990s," *Vital Speeches*, July 15, 1990, 592.
54. "Marketing Can Be Global, but Ads Must Remain Cultural," *Marketing News*, July 31, 1987, 26; and "Goodbye Global Ads," *Advertising Age*, November 16, 1987, 22.
55. "Parker Pen," *Advertising Age*, June 2, 1986, 60.
56. "Can Ford Stay On Top?", *Business Week*, September 28, 1987, 80; and "Detroit Pulls Out Stops to Catch Up with World," *Business Week*, June 22, 1981, S-1, S-44.
57. "Even Overseas, Tobacco Has Nowhere to Hide," *Adweek's Marketing Week*, April 1, 1991, 4.
58. Ibid, 5.
59. "Mobil Is Quitting South Africa Blaming 'Foolish' Laws in U.S.," *The New York Times*, April 29, 1989, 1.
60. Rebecca Rolfes, "How Green is Your Market Basket," *Across the Board*, January/February 1990, 49–51.
61. "Eco-Label Plan Grows in Europe," *Advertising Age*, April 20, 1991, 46.
62. "Germans Set P&G's Green Test Agenda," *Advertising Age*, February 11, 1991, 25–26; and "P&G Sets Off Green Powder Keg," *Marketing*, October 12, 1989, 32.
63. Arthur C. Fatt, "The Danger of 'Local' International Advertising," *Journal of Marketing* (January 1967), 60–62.
64. "Multinationals Tackle Global Marketing", *Advertising Age*, June 25, 1984, 50.

ГЛАВА 6

1. "Cola Attack," *Forbes*, November 26, 1990, 48.
2. Douglas K. Ramsey, *The Corporate Warriors* (Boston: Houghton Mifflin Co., 1987), 89.
3. "New Coke Gets a New Look, New Chance," *Wall Street Journal*, March 7, 1990, B1 and B8; and "Cola Wars," *Adweek*, March 12, 1990, 6.
4. "Sorry, No Pepsi. How Bout a Coke?", *Business Week*, May 27, 1991, 71.
5. *Forbes*, November 26, 1990, 48.
6. "Pepsi Does 'Can-Can' With Coke II," *Advertising Age*, April 30, 1990, 55.
7. "Pepsi Plans Extensive Ad Campaign to Contest Coke's Overseas Dominance," *Wall Street Journal*, April 2, 1990, B1.
8. Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: The Free Press, 1985).
9. George Day, *Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage* (St. Paul: West Publishing Company, 1984), 27–28.
10. "High Stakes at the High Chair," *Marketing & Media Decisions*, October 1986, 67.
11. "How Gallo Crushes the Competition," *Fortune*, September 1, 1986, 28.
12. "The King of Ketchup," *Forbes*, March 21, 1988, 50.
13. "Heinz Ain't Broke But It's Doing a Lot of Fixing," *Business Week*, December 11, 1989, 84–88.
14. "Minnetonka's Revenge," *Forbes*, November 19, 1984, 266, 268.
15. Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: The Free Press, 1980), 40.
16. "Flavor by Flavor, Cadbury Builds An Empire of Niches," *Adweek's Marketing Week*, June 18, 1990, 19.
17. Joel E. Ross, "Making Quality a Fundamental Part of Strategy," *Long Range Planning 18* (1985), 55; and "America's Quest Can't Be Half-Hearted," *Business Week*, September 28, 1987, 136.
18. "General Motors: What Went Wrong," *Business Week*, March 16, 1987, 105; and "How GM Is

Shifting Gears," *Advertising Age*, January 4, 1988, 1.
19. "Japan's Next Push in U.S. Markets," *Fortune*, September 26, 1988, 138; and "Kao Angles Its Way onto the U.S. Stage," *Advertising Age*, April 10, 1989, 54.
20. *Fortune*, September 26, 1988, 138, 140.
21. Michael E. Porter, "How Competitive Forces Shape Strategy," *Harvard Business Review 57* (March–April 1979), 137–145; and Porter, *Competitive Advantage*, Chapter 3.
22. "Apple: Fighting Furiously to Stay Number Two," *Marketing & Media Decisions*, November 1984, 54.
23. "A Heartland Industry Takes on the World," *Fortune*, March 12, 1990, 110–112.
24. Ibid, 111.
25. B. Liddell Hart, *Strategy* (New York: Praeger, 1967), 351.
26. See William A. Cohen, "War in the Marketplace," *Business Horizons*, March–April 1986.
27. "Pizza Hut Ads Attack Mac's Test," *Advertising Age*, May 7, 1990, 18; and "Pizza Hut Does McDonald's a Favor With Anti-McPizza Ads," *Advertising Age*, May 14, 1990, 66.
28. "Quaker's Cola War," *Advertising Age*, May 28, 1990, 3 and 62.
29. "Why Folgers Is Getting Creamed Back East," *Fortune*, July 17, 1978, 68–69.
30. "Drip, Drip, Drip. . .Drip" : *Forbes*, April 17, 1989, 196.
31. "Maxwell House, Folgers Clash Over Coffee," *Wall Street Journal*, February 20, 1990, B7.
32. "Colgate, P&G Pack for Road to Russia," *Advertising Age*, March 12, 1990, 56; and "The New, Improved Unilever Aims to Clean Up in the U.S.," *Business Week*, November 27, 1989, 102, 106.
33. "Marketing Warfare," *Marketing Communications*, December 1985, 28.
34. "Colgate's Offensive Heats Up Tartar-Control Toothpaste War," *The Wall Street Journal*, August 20, 1987, 15; and "Colgate Puts the Squeeze on Crest," *Business Week*, August 19, 1985, 40.
35. "P&G Pumps Crest with New Promotion," *Advertising Age*, June 29, 1987, 61.
36. "Bottled Draft Beers Head for Collision as Anheuser Readies Challenge to Miller," *Wall Street Journal*, May 1, 1990, B1.
37. "Forget Satisfying the Consumer—Just Outfox the Other Guy," *Business Week*, October 7, 1985, 58.
38. *Adweek's Marketing Week*, June 18, 1990, 18.
39. "New Product Innovators Find Winning Formulas," *Marketing Communications*, February 1988, 38; and "And Then There Were Two?", *Forbes*, May 19, 1986, 64, 66.
40. "Perrier Plots Comeback," *Fortune*, April 23, 1990, 227; and "Perrier Rivals Refuse to Make Waves," *Advertising Age*, March 12, 1990, 74.
41. "Lever and P&G Wage a Good, Clean Fight," *Sales & Marketing Management*, June 3, 1985, 47–49.
42. "Sparks Fly in Scripto's Battle to Dump Bic as Lighter King," *The Wall Street Journal*, May 2, 1985, 33.

ГЛАВА 7

1. "In the Chips," *New York Times*, March 22, 1991, B1 and B2.
2. "Frito's Micro Move," *Advertising Age*, February 12, 1990, 44.
3. *New York Times*, March 22, 1991, B2.
4. "How Frito-Lay Stays in the Chips," *Management Review*, December 1989, 11 and 12.
5. "What the Scanner Knows About You," *Fortune*, December 3, 1990, 51 and 52.
6. *Management Review*, December 1989, 12.
7. "How Software is Making Food Sales a Piece of Cake," *Business Week*, July 2, 1990, 54 and 55.
8. Ibid, 55.
9. David W. Cravens, Gerald W. Hills, and Robert B. Woodruff, *Marketing Decision Making* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1980), 75–77.
10. "Straws in the Wind," *Financial World*, November 3, 1987, 126–128.
11. "Colgate's Next Trick: Controlling the Chaos," *New York Times*, August 6, 1989, F9.
12. "New Product Excellence at American Express," *Marketing Review*, January/ February 1988, 20.
13. "The 'Bloodbath' in Market Research," *Business Week*, February 11, 1991, 72 and 74.
14. "Stouffer's Lean Cuisine Fattens Up Frozen Food Market," *Madison Avenue*, March 1983, 94.
15. "Reading the Consumer's Mind," *Advertising Age*, May 3, 1984, M-16.
16. "Meticulous Planning Pays Dividends at Stouffer's," *Marketing News*, October 28, 1983, 26.
17. *Madison Avenue*, March 1983, 96.
18. *Business Week*, February 11, 1991, 74.
19. Betsy D. Gelb and Gabriel M. Gelb, "New Coke's Fizzle—Lessons for the Rest of Us," *Sloan Management Review* (Fall 1986), 71.
20. "Small Firms Grow Strong on Steady Diet of Data," *Adweek's Marketing Week*, May 16, 1988, 17 and 21.
21. *Business Week*, February 11, 1991, 72.
22. "Matching Face With Image," *Business Marketing*, March 1989, 58.
23. Case obtained from Corning Glass advertisement, 1991.

24. "Using Marketing Research to Explore for Exciting New Product Ideas," *Sales & Marketing Management*, April 4, 1983, 126–130.
25. David A. Aaker and George S. Day, *Marketing Research* (New York: John Wiley & Sons, 1980), 102.
26. "Excuse Me, What's the Pollster's Big Problem?", *Business Week*, February 16, 1987, 108.
27. "Businesses Capitalize on Data from Census," *The New York Times*, March 31, 1980, D1–D2.
28. Communication from *Progressive Grocer* magazine, Research Department, April, 1992.
29. "Powerhouse Tears Down Europe Borders," *Advertising Age*, June 11, 1990, S14-S16.
30. *Starch: Scope, Method, and Use* (Mamaroneck, NY: Starch/INRA/Hooper, 1973), 2.
31. *The 1980 Study of Media and Markets* (New York: Simmons Market Research Bureau, 1980).
32. "Top Worldwide Research Companies," *Advertising Age*, December 5, 1988, S1–S18.
33. *Advertising Age*, July 22, 1985, 58.
34. "Listening, the Old-Fashioned Way," *Forbes*, October 5, 1987, 202, 204.
35. "Dawn of the Computer Age," *Advertising Age*, August 20, 1987, 120, 209.
36. "Big Brother Gets a Job in Market Research," *Business Week*, April 8, 1985, 96.

ГЛАВА 8

1. "Gerber to Grow in Europe," *Advertising Age*, March 18, 1991.
2. "Gerber Seeks 'Superbrand' Role," *Advertising Age*, April 9, 1990, 26.
3. "Making Mashed Peas Pay Off," *New York Times*, April 9, 1989, F2.
4. "Gerber Raises New Products," *Advertising Age*, July 30, 1990.
5. "Gerber's High-Energy Baby Marketers," *Adweek's Marketing Week*, May 22, 1989, 21.
6. *Advertising Age*, March 18, 1991.
7. *New York Times*, April 9, 1989, F2.
8. *Adweek's Marketing Week*, May 22, 1989, 23.
9. "Former Customers Are Good Prospects," *The Wall Street Journal*, April 22, 1982, 31.
10. Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality* (New York: Harper & Row, 1954).
11. "In This Taste Test, the Loser is the Taste Test," *Wall Street Journal*, June 3, 1987, 33.
12. "Cadillac Wants to Attract Younger Buyers, but Its 'Old Man' Image Gets in the Way," *The Wall Street Journal*, November 18, 1985, 33.
13. "Marketing Skin Care to Men," *Marketing Communications*, November 1985, 32, 33, and 36.
14. "Lee Maps New Line of Jeans," *Advertising Age*, March 10, 1986, 28.
15. "Agencies Zero in on Segments of the Baby-Boom Generation," *The Wall Street Journal*, June 26, 1986, 33.
16. " 'Inner-Directed' Is Where It's at in New Strategies," *Adweek*, May 26, 1986, 17.
17. "MasterCard Shuns Status," *Advertising Age*, February 24, 1986, 3.
18. Ira Dolich, "Congruence Relationships Between Self Images and Product *Brands," Journal of Marketing Research 6* (February 1969), 80–85; and Edward L. Grubb and Gregg Hupp, "Perception of Self Generalized Stereotypes and Brand Selection," *Journal of Marketing Research 5* (February 1968), 58–63.
19. "Advertisers Put Consumers on the Couch," *The Wall Street Journal*, May 13, 1988, 21.
20. Shirley Young, "The Dynamics of Measuring Unchange," in Russell I. Haley, ed., *Attitude Research in Transition* (Chicago: American Marketing Association, 1972), 72.
21. "Freshman Found Stressing Wealth," *The New York Times*, January 14, 1988, A14.
22. J. Douglas McConnell, "The Economics of Behavioral Factors on the MultiNational Corporation," in Fred C. Allvine, ed., *Combined Proceedings of the American Marketing Association*, Series No. 33 (1971), 265.
23. "Ad Agencies and Big Concerns Debate World Brands' Values," *Wall Street Journal*, June 14, 1984, 33.
24. "6 Myths About Black Consumers," *Adweek's Marketing Week*, May 9, 1991, 18.
25. "The Masculine Dreamscale," *Marketing Communications*, April 1987, 17–18.
26. "The Shifting Power of Influentials in Purchase Decisions," *Ad Forum*, July 1983, 55.
27. "Corona's Unlikely Conquest," *The New York Times*, July 11, 1987, 39, 41; and "Anheuser Beer Arrives without Ads," *Advertising Age*, July 6, 1987, 2.
28. "Auto Makers Set New Ad Strategy to Reach Women," *Advertising Age*, September 23, 1985, 80.
29. Rita Weiskoff, "Current Trends in Children's Advertising," *Journal of Advertising Research 25* (February–March 1985), RC-12–14.

ГЛАВА 9

1. "The New IBM," *Business Week*, December 16, 1991, 112–118.
2. "Customers Learn to Cope with the Many Faces of IBM," *InfoWorld*, February 11, 1991, 57–59.

3. "Can John Akers Save IBM?," *Fortune,* July 15, 1991, 40–56.
4. "IBM: As Markets and Technology Change, Can Big Blue Remake Its Culture?," *Business Week,* June 17, 1991, 25–31.
5. "IBM, Apple Deal a Boon for Net Users," *Network World,* July 8, 1991, 1 and 6.
6. *EMI and the CT Scanner (B)* (Boston: Harvard Business School, HBS Case Services, 1983).
7. "The Rise and Fall of EMI," *International Management,* June 1980, 21–25.
8. Rowland T. Moriarty, Jr., and Robert E. Spekman, "An Empirical Investigation of the Information Sources Used During the Industrial Buying Process," *Journal of Marketing Research 21* (May 1984), 137–147.
9. P. J. Robinson, C. W. Faris, and Y. Wind, *Industrial Buying and Creative Marketing* (Boston: Allyn and Bacon, 1968).
10. Peter Lawrence Bubb and David John van Rest, "Loyalty as a Component of the Industrial Buying Decision," *Industrial Marketing Management 3* (1973), 25–32.
11. Anita M. Kennedy, "The Complex Decision to Select a Supplier: A Case Study," *Industrial Marketing Management 12* (1983), 45–56.
12. Yoram Wind, "Industrial Source Loyalty," *Journal of Marketing Research* 7 (November 1970), 450–457.
13. "Grafting 'Win-Win Situations' in Buyer-Supplier Relationships," *Business Marketing,* June 1986, 43.
14. Ronald H. Gorman, "Role Conception and Purchasing Behavior," *Journal of Purchasing 7* (February 1971), 57.
15. Donald R. Lehmann and John O'Shaughnessy, "Difference in Attribute Importance for Different Industrial Products," *Journal of Marketing 38* (April 1974), 36–42.
16. Christopher P. Puto, Wesley E. Patton III, and Ronald H. King, "Risk Handling Strategies in Industrial Vendor Selection Decisions," *Journal of Marketing 49* (Winter 1985), 89–98.
17. See M. Baker and S. Parkinson, "Information Source Preference in Industrial Adoption Decisions," in Barnett A. Greenberg and Danny N. Bellinger, eds., *Proceedings of the American Marketing Association Educators' Conference,* Series No. 41 (1977), 258–261; and Urban B. Ozanne and Gilbert A. Churchill, Jr., "Five Dimensions of the Industrial Adoption Process," *Journal of Marketing Research 8* (August 1971), 322–328.
18. Moriarty and Spekman, "An Empirical Investigation."
19. Michael P. Peters and M. Venkatesan, "Exploration of Variables Inherent in Adopting an Industrial Product," *Journal of Marketing Research 10* (August 1973), 312–315.
20. Ozanne and Churchill, "Five Dimensions of the Industrial Adoption Process."
21. Charles R. O'Neal, Hans B. Thorelli, and James M. Utterback, "Adoption of Innovation by Industrial Organizations," *Industrial Marketing Management 2* (1973), 235–250.
22. John A. Czepiel, "Decision Group and Firm Characteristics in an Industrial Adoption Decision," in Kenneth L. Bernhardt, ed., *Proceedings of the American Marketing Association Educators' Conference,* Series No. 39 (1976), 340–343.
23. Richard N. Cardozo and James W. Cagley, "Experimental Study of Industrial Buyer Behavior," *Journal of Marketing Research 8* (August 1971), 329–334.
24. Ibid.
25. Rowland T. Moriarty and David J. Reibstein, "Benefit Segmentation in Industrial Markets," *Journal of Business Research 14* (1986), 463–486.
26. John A. Barrett, "Why Major Account Selling Works," *Industrial Marketing Management 15* (1986), 63–73.
27. "Measurex: The Results Company," *Business Marketing* (November 1985), 64, 66.

ГЛАВА 10

1. "Slow Fade," *Marketing & Media Decisions,* October 1990, 64
2. "Sacrificial Brand," *Forbes,* February 6, 1989, 41.
3. "Levi's Dockers Weigh Into Casuals," *Adweek's Marketing Week,* September 24, 1990, 26.
4. "Spike Lee Does A Lot of Things Right," *Business Week,* August 6, 1990, 63.
5. *Marketing & Media Decisions,* October 1990, 64.
6. "100 Leading Advertisers; Levi Strauss & Co.," *Advertising Age,* September 25, 1991, 46.
7. "An Empire of Niches," *Superbrands,* 1991, 18.
8. *Advertising Age,* September 25, 1991, 46; "How Levi Strauss Did An LBO Right," *Fortune,* May 7, 1990, 105; and "For Levi's, A Flattering Fit Overseas," *Business Week,* November 5, 1990, 75–77.
9. *Adweek's Marketing Week,* September 29, 1990, 26.
10. Alan J. Resnik, Peter B.B. Turney, and J. Barry Mason, "Marketers Turn to 'Countersegmentation,' " *Harvard Business Review 57* (September–October 1979): 100–106.
11. "Revamped Tobacco Firm Targets New Consumer Segments," *Marketing News,* July 6, 1984, 8.

12. "Stalking the New Consumer," *Business Week,* August 28, 1989, 55.
13. "Marketing: The New Priority," *Business Week,* November 21, 1983, 95.
14. Spencer L, Hapoienue, "The Rise of Micromarketing," *Journal of Business Strategy* (November/December 1990), 38–39.
15. "Niche Marketing: What Industrial Marketers Can Learn from Consumer Package Goods," *Business Marketing,* November 1984, 58.
16. "Jean Makers' Task is to Find the Best Fit," *The Wall Street Journal,* July 31, 1986, 6.
17. "Computer Mapping of Demographic Lifestyle Data Locates Tockets 'Pockets' of Potential Customers at Microgeographic Level," *Marketing News,* November 27, 1981, Section 2, 16.
18. "Creating the Well-Groomed Child," *New York Times,* July 6, 1991, D1 and D43.
19. "Gatorade for Kids," *Adweek's Marketing Week,* July 15, 1991, 5.
20. "Hispanic Market Profile: Resisting the Winds of Change," *Marketing Communications,* July 1983, 27.
21. "Marketing's New Look," *Business Week,* January 26, 1987, 67; "M'm! M'm! Okay," *Adweek,* October 10, 1988, 22; and "Hungry Man, NFL Team Up: Campbell Suits Up Regional Effort", *Advertising Age,* April 24, 1989, 3.
22. "Mapping Regional Marketing Differences," *Advertising Age,* June 16, 1986, S-32.
23. "Different Folks, Different Strokes," *Fortune,* September 16, 1985, 68.
24. "Ad Agency Finds 5 Global Segments," *Marketing News,* January 8, 1990, 9, 17.
25. Russell L. Ackoff and James R. Emshoff, "Advertising Research at Anheuser-Busch, Inc. (1968–1974)," *Sloan Management Review 16* (Spring 1975), 1–15.
26. "Big, Small Chains Sling Hash for Morning Glory," *Adweek,* March 31, 1986, 20.
27. "Not All Prospects Are Created Equal," *Business Marketing,* May 1986, 54.
28. "New Print Ads for Coors Beer Target Women," *The Wall Street Journal,* June 2, 1987, 33.
29. "A New Stride," *Marketing Insights,* Fall 1991, 113–115, 139.
30. James D. Hlavacek and B. S. Ames, "Segmenting Industrial and High-Tech Markets," *The Journal of Business Strategy,* 41.
31. "Stroh Leverages Strengths With Sundance Sparklers," *Marketing Communications,* February 1988, 44.

ГЛАВА 11

1. "The 'Scotch Tape Company' Embraces Home Repair," *Adiveek's Marketing Week,* February 5, 1990, 20, 21.
2. Interview with JoAnn Fernandez, July 31, 1991.
3. Ibid.
4. *Adiveek's Marketing Week,* February 5, 1990, 20, 21.
5. "The Masters of Innovation," *Business Week,* April 10, 1989, 60.
6. "Boom in Mountain Bikes Revives the U.S. Industry," *The New York Times,* March 30, 1991, A1, D5.
7. "Surprisingly Mixed Returns for Lexus," *Business Week,* January 15, 1990, 21.
8. "Name of the Game: Brand Awareness," *The Wall Street Journal,* February 14, 1991, B1.
9. "ConAgra Expands Healthy Choice," *Advertising Age,* November 19, 1990, 3.
10. "Hot New PCs That Read Your Writing," *Fortune,* February 11, 1991, 113.
11. *New Product Management for the 1980s* (New York: Booz Allen & Hamilton, 1982), 8–10.
12. "A Bright Idea That Clorox Wishes It Never Had," *Business Week,* June 24, 1991, 118.
13. "Inside Nabisco's Cookie Machine," *Adweek's Marketing Week,* March 18, 1991, 22.
14. *Business Week,* May 26, 1988, 88.
15. "Technology Links Will Be Discussed by Apple and IBM," *The New York Times,* June 6, 1991, A1.
16. "Going, Going, Gone," *New York Magazine,* February 18, 1991, 19.
17. "How Innovation At P&G Restored Luster To Washed-Up Pert And Made It No. 1," *The Wall Street Journal,* December 6, 1990, B1.
18. "A Culture That Keeps Dishing Up Success," *Business Week,* June 16, 1989, 120.
19. "Hot New PCs That Read Your Writing," *Fortune,* February 11, 1991, 118.
20. "How 3M Manages for Innovation," *Marketing Communications,* November/ December 1988, 17, 18.
21. "The Binge is Over," *Marketing & Media Decisions,* April 1987, 55.
22. "Frito-Lay's Cooking Again, and Profits are Starting to Pop," *Business Week,* May 22, 1989, 66; and "Frito-Lay: The Binge is Over," *Marketing & Media Decisions,* April 1987, 54–60.
23. "Why Products Fail," *Adweek's Marketing Week,* November 5, 1990, 20.
24. "GE Refrigerator Woes Illustrate the Hazards in Changing a Product," *The Wall Street Journal,* May 7, 1990, A1.
25. "Sweet technology, sour marketing," *Forbes,* May 1, 1988, 140.
26. "Going, Going, Gone," *New York Magazine,* February 18, 1991, 19.
27. "Diaper's Failure Shows How Poor Plans, Un-

expected Woes Can Kill New Products," *The Wall Street Journal,* October 9, 1990, B1, B4.
28. "Inside Nabisco's Cookie Machine," *Adweek's Marketing Week,* March 18, 1991, 23.
29. "Iced Coffee Next for Coke, Nestle," *Advertising Age,* May 21, 1990, 4.
30. "How 3M Manages for Innovation," *Marketing Communications,* November/ December 1988, 22.
31. "25 Executives to Watch: Richard LeFauve," *The 1990 Business Week 100,* 130.
32. "How Do We Confuse Thee? Let Us Count the Ways," *Forbes,* March 21, 1988, 156.
33. "Don't Do It Like The Big Boys," *Inc.,* April 1990, 116.
34. Eric Von Hippel, "Get New Products from Customers," *Harvard Business Review 60* (March/ April 1982), 117–122.
35. "Why Products Fail," *Adweek's Marketing Week,* November 5, 1990, 21.
36. "Forsaking the Black Box: Designers Wrap Products in Visual Metaphors," *The Wall Street Journal,* March 26, 1987, 39.
37. "Surprisingly Mixed Returns for Lexus," *Business Week,* January 15, 1990, 21.
38. "Test Marketing Put to the Test," *S&MM,* March 1987, 67–68.
39. "How Innovation at P&G Restored Luster To Washed-Up Pert and Made it No. 1," *The Wall Street Journal,* December 6, 1990, B6.
40. "Giving Fading Brands a Second Chance," *The Wall Street Journal,* January 24, 1989, 31.
41. "For Want of a Wheel," *Regulation 12* (1988), 7.
42. "Getting Mileage From A Recall," *Business Week,* May 27, 1991, 38.

ГЛАВА 12

1. "P&G Changing How Brands Are Managed," *The Wall Street Journal,* July 17, 1991, A3; and "One Brand, One Manager," *Advertising Age,* August 20, 1987, 89–90.
2. Ibid.
3. "P&G Revrites the Marketing Rules," *Fortune,* November 6, 1989, 34–48.
4. "P&G Makes Changes in the Way It Develops and Sells Its Products," *The Wall Street Journal,* August 11, 1987, A1, A12.
5. *The Wall Street Journal,* July 17, 1991, A3.
6. *Fortune,* November 6, 1980, 42.
7. "Greyhound Dials up a Name Change—More or Less," *Adweek's Marketing Week,* March 5, 1990, 5.
8. "Growing Pains and Gains," *New York Magazine,* March 13, 1989, 22.
9. "Brand Names: The Invisible Assets," *Management Accounting,* November 1990, 41.
10. "What's in a Name? Maybe Plenty, If It's Singer," *Business Week,* October 8, 1990, 95.
11. "Marketers Favor Tales of 2 Brands," *The New York Times,* July 5, 1991.
12. "Branding Strategies," *Small Business Reports,* September 1990, 64.
13. "Brand Names Have Cachet in East Bloc," *The Wall Street Journal,* June 27, 1990, B1.
14. "The Selling of the Walkman," *Advertising Age,* March 12, 1982, M37.
15. "Doughboy Pops up for Pillsbury Mixes," *Advertising Age,* May 7, 1990, 65.
16. "How Owens-Corning Turned a Commodity Into a Brand," *Management Review,* December 1986, 11–12.
17. "Package Deals," *New York Magazine,* August 22, 1988, 28.
18. "Romancing the Package," *Adweek's Marketing Week,* January 21, 1991, 10.
19. "Right Package Sets Mood for Image-Driven Brands," *Marketing News,* August 5, 1991, 2.
20. "Package Deals," *New York Magazine,* August 22, 1988, 28.
21. "Folgers Puts Coffee in the Bag," *Advertising Age,* January 21, 1991, 3.
22. "New Coke Packaging Designed in Secret Marathon," *Marketing News,* October 11, 1985, 1, 24.
23. "Sears Gets Serious in Childswear," *Adweek,* July 22, 1991, 8.
24. "More Firms Pledge Guaranteed Service," *The Wall Street Journal,* July 17, 1991, B1.
25. "Dole Wants the Whole Produce Aisle," *Adweek's Marketing Week,* October 22, 1990, 19.
26. "Izod Lacoste Gets Restyled and Repriced," *The Wall Street Journal,* July 17, 1991, B1.
27. "Forget the Ads: Cola Is Cola, Magazine Finds," *The Wall Street Journal,* July 24, 1991, B1.
28. "Branding Strategies," *Small Business Reports,* September 1990, 63.
29. *The New York Times,* October 28, 1988, A1.
30. "A Rose by Any Other Name," *American Demographics,* February 1991, 78.
31. "It's Slim Pickings in Product Name Game," *The Wall Street Journal,* November 29, 1988, B1.
32. "What's in a Name?," *American Demographics,* February 1991, 54.
33. "What's in a Name Brand?", *Money,* February 1974, 41; and "Fragmented Markets Complicate Setting New HBA Product Positions," *Product Marketing,* March 1981, 8.
34. "Managing Brand Equity," *Journal of Advertising Research,* V.30 No. 4, August/ September 1990, RC-7.

35. "What's in A Name? Less and Less," *Business Week*, July 8, 1991, 67.
36. "Paper Towel Battle: Generic Savings vs. Brand Quality," *The New York Times*, September 1, 1981, D4.
37. Brian F. Harris and Roger A. Strang, "Marketing Strategies in the Age of Generics," *Journal of Marketing*, Fall 1985, 74.
38. "Brand Extensions: The Good, the Bad and the Ugly," *Sloan Management Review 47* (Summer 1990), 54.
39. *New York Magazine*, March 13, 1989, 24.
40. "Sequels for the Shelf," *Newsweek*, July 9, 1990, 42.
41. "Leveraging The Reynolds Name Beyond Aluminum," *Adweek's Marketing Week*, May 21, 1990, 18; and "Brands Can Either Grow Old Gracefully or Become Dinosaurs," *Marketing News*, January 22, 1990, 17.
42. *Newsweek*, July 9, 1990, 43.
43. "LOréal Makes Itself Over for the U.S. Market," *Adweek's Marketing Week*, April 22, 1991, 24, 25.
44. "Some Big Ideas From P&G... Is Liquid Soap Field Saturated," *The Wall Street Journal*, June 18, 1981, 25.
45. "Reebok responds to Nike," *Advertising Age*, February 20, 1989, 2.
46. "Polaroid and Minolta: More Developments Ahead?", *Business Week*, July 16, 1990, 32.
47. "Alcan Search: New Products," *The New York Times*, May 7, 1986, D1, D6.
48. "Deere Faces Challenge Just When Farmers Are Shopping Again," *The Wall Street Journal*, February 8, 1990, A1.
49. "Winning The War of Battle Creek," *Business Week*, May 13, 1991, 80.
50. "Giving Fading Brands a Second Chance," *The Wall Street Journal*, January 24, 1989, 21.
51. "Mattel Shapes a New Future for Barbie," *The Wall Street Journal*, December 12, 1990, B1.
52. "Dinosaur Brands," *Adweek's Marketing Week*, June 17, 1991, 17.

ГЛАВА 13

1. Carl Williams, "The Challenge of Retail Marketing At Federal Express," *The Journal of Business and International Marketing 2* (Winter 1987), 26; and "Mr. Smith Goes Global," *Business Week*, February 13, 1989, 66.
2. "The Challenge of Retail Marketing," 26.
3. Ibid.
4. "Federal Finds Its Pioneering Formula Falls Flat Overseas," *The Wall Street Journal*, April 15, 1991, A8.
5. "The Challenge of Retail Marketing," 26, 27.
6. "Overnight Success," *Catalog Age*, October 1991, 90–92.
7. *The Wall Street Journal*, April 15, 1991, A8.
8. "Baldrige Winner Aims for 100% Satisfaction," *Marketing News*, February 4, 1991, 12; "Federal Express: Employees Eliminate Problems Instead of Fighting Fires," *Business Marketing*, February 1990, 40.
9. "Mr. Smith Goes Global," *Business Week*, February 13, 1989, 67.
10. *The Wall Street Journal*, April 15, 1991, 1.
11. "Presto! The Convenience Industry: Making Life a Little Simpler," *Business Week*, April 27, 1987, 86–94.
12. "The Account That Transformed a Brokerage into a Bank," *Financial & Accounting Systems*, Winter 1991, 8.
13. "AT&T Plays a New Card in Its Financial Strategy," *The Wall Street Journal*, March 30, 1990, B1; "AT&T Crashes The Credit-Card Party," *Business Week*, April 9, 1990, 23; and "Challenging the Credit Card Giants," *Institutional Investor*, August 1990, 51–53.
14. "Beyond 'May I Help You?', "*Business Week*, Quality 1991, 100.
15. "Fidelity's Formula: Technology Keeps Customers Happy," *Wall Street Computer Review*, July 1991, 27–32.
16. "Seafirst Expands Card Delivery Systems," *ABA Banking Journal*, April 1991, 76.
17. "People Express Wants All the Frills It Can Get," *Business Week*, May 12, 1986, 31.
18. "People Express, in Major Strategy Shift, Will Seek to Attract Business Travelers," *The Wall Street Journal*, April 29, 1986.
19. Craig Cina, "Five Steps to Service Excellence," *The Journal of Services Marketing* (Spring 1990), 41.
20. "What Customers Really Want," *Fortune*, June 4, 1990, 61.
21. "King Customer," *Business Week*, March 12, 1990, 90.
22. Melinda M. Lele, "How Service Needs Influence Product Strategy," *Sloan Management Review* (Fall 1986), 63.
23. "Beyond 'May I Help You?'," *Business Week*, Quality 1991, 100.
24. "McD's Tries Playthings," *Advertising Age*, September 2, 1991, 4.
25. "Accor Goes With the Modified American Plan," *Business Week*, October 1, 1990, 126.
26. "Holiday Inns Thinks Sinatra's a Winner," *Advertising Age*, June 1, 1987, 84.

27. "How Business Tunes into Living Trends to Sell Products," *Christian Science Monitor*, April 22, 1983, 9.
28. *Advertising Age*, June 1, 1987, 84.
29. "Insurers Writing New Healthcare Policy", *Advertising Age*, October 24, 1985, 19–20.
30. "Truck-driving 'Sales Force' Hauls in Extra Customers," *Marketing News*, May 8, 1989, 2.
31. "How Carnival Stacks the Decks," *Fortune*, January 16, 1989, 110.
32. "Restaurants Mobilize to Pursue Customers," *The Wall Street Journal*, June 10, 1991, B1.
33. "Federal Express: Employees Eliminate Problems Instead of Fighting Fires," *Business Marketing*, February 1990, 40.
34. Larry Giunipero, William Crittenden, and Vicky Crittenden, "Industrial Marketing in Non-Profit Organizations," *Journal of the Academy of Marketing Science 19* (August 1990), 279.
35. Michael S. Joyce, "Grants and Philosophy: The Foundation Perspective", *The 1978 Longwood Program 10* (Newark DE: University of Delaware, 1978), 5.
36. "Surviving in a Cause-Related World," *Marketing News*, December 18, 1989, 15.
37. James W. Harvey, "Benefit Segmentation for Fund Raisers," *Journal of the Academy of Marketing Science 18* (Winter 1990), 77.
38. Peter B. Barr, Dave Dinesh, and Sammy Amin, "Perceptual Attitudes of a Charitable Organization: An Investigative Approach," *Health Marketing Quarterly 8* (1991), 92.
39. William Lazer and James D. Culley, *Marketing Management* (Boston: Houghton-Mifflin, 1983), 836.
40. "Non-Profits Revamp List Strategies," *Target Marketing*, February 1991, 32.
41. "Pro Bono Marketing," *Adweek's Marketing Week*, March 25, 1991, 18, 19.
42. "Make My Day," *Creativity*, January 1988, 29.
43. "Advertisers Promote Religion in a Splashy and Secular Style," *The Wall Street Journal*, November 21, 1985, 33.
44. Benson P. Shapiro, "Marketing for Nonprofit Organizations," *Harvard Business Review 51* (September–October 1973), 123–132.

ГЛАВА 14

1. "Strategies: Direct Selling Is Alive and Well," *Sales & Marketing Management*, August 1988, 76.
2. "Avon Keeps Ringing, but Wall Street Won't Answer," *The New York Times*, July 15, 1991, 7.
3. "A Troubled Avon Knocks at Several New Doors," *Marketing & Media Decisions*, November 1984, 68.
4. *Sales & Marketing Management*, August 1988, 76.
5. *The New York Times*, July 15, 1991, 7.
6. "Avon's Calling," *Barron's*, February 4, 1991, 14–15.
7. Ibid.
8. "After Many Blunders and Five Takeover Threats, Avon Is Calling on Its Own," *Adweek's Marketing Week*, December 11, 1991, 5.
9. *Barron's*, February 4, 1991, 14–15.
10. Ibid.
11. "Avon Is Calling on New Tactics, FCB," *Advertising Age*, September 2, 1991, 3.
12. "Fast Forward," *Business Month*, February 1989, 25.
13. *Business Month*, February 1989, 25.
14. Ibid, 25–27; "MeSweater," *Working Women*, May 1986, 116; "How Benetton Has Streamlined and Branched Out Worldwide in Casual Clothing Market," *International Management*, May 1986, 81; and "Benetton Learns to Darn," *Forbes*, October 3, 1988, 122–126.
15. "Can Dell, CompuAdd Broaden Niches?", *The Wall Street Journal*, February 5, 1990, B4.
16. "Entrepreneur in Short Pants," *Forbes*, March 7, 1988, 85.
17. "Can This Catalog Company Crack the Japanese Marketing Maze?", *Business Week*, March 19, 1990, 60; and "Convenience Stores in Japan Set Sights on Catalog Business," *The Wall Street Journal*, November 30, 1990, A9C.
18. "Compaq's Grip on IBM's Slippery Tail," *Fortune*, February 18, 1985, 76.
19. "New Distribution Channels for Microcomputer Software," *Business*, October–December 1985, 20.
20. "VegiSnax Is Ready to Roll This Spring with Sunkist Signed Up as Distributor," *Adweek's Marketing Week*, February 12, 1990, 35.
21. "Regional Sales Agents Help Cut Rising Staff Costs for Big Firms," *Product Management*, May 1979, 6.
22. "When There's More Than One Route to the Customer," *Sales & Marketing Management*, August 1990, 50.
23. "Distribution: More Art Than Science," *High-Tech Marketing*, June 1986, 30.
24. "Which Approach Is Right for You?", *Business Marketing*, December 1990, 40; "Will Mail-Order Image Stunt Dell Computer's Fast Growth," *Electronic Business*, November 13, 1989, 37–40.

25. Ibid.
26. "For Kodak, Agents Are Their Business Partners," *Agency Sales Magazine,* June 1990, 4–7.
27. "Managing Hybrid Marketing Systems," *Harvard Business Review,* November–December 1990, 146.
28. Ibid, 154.
29. "Ready, Set, Sell—Japan Is Buying," *Fortune,* September 11, 1989, 159.
30. "We're Still Here," *Forbes,* November 1990, 194.
31. "The Revenge of the Little Guy," *Adweek's Marketing Week,* September 17, 1990, 24.
32. Ibid, 27.
33. *Franchising in the U.S. Economy* (Washington DC: U.S. Department of Commerce, 1984).
34. "Adidas Making a Run for Hungarian Franchises," *Advertising Age,* April 9, 1990, 40.
35. "Pepsi Keeps On Going After No.1," *Fortune,* March 11, 1991, 64.
36. *Industrial Marketing,* February 1981, 68.
37. "Myth and Marketing in Japan," *The Wall Street Journal,* April 6, 1989, B1.
38. "They Didn't Listen to Anybody," *Forbes,* December 15, 1986, 169.
39. "Marketing, American-Style," *Forbes,* December 29, 1986, 91.
40. "Franchisers See a Future in East Bloc," *The Wall Street Journal,* June 5, 1990, B1.
41. "Avon's Calling," *Barron's,* February 4, 1991, 15; "Door-to-Door in Guangzhou, "*The China Business Review,* March–April 1991, 40–41.
42. "Mitsubishi Pulls Out the Stops," *Business Week,* May 6, 1991, 64.
43. This example is based on a communication from Professor Roger A. Kerin, professor of marketing, Southern Methodist University.
44. "Gloria Jean's Leads the Specialty Coffee Stampede," *The New York Times,* August 11, 1991, Business Section, 11.
45. "Flaring Tempers at the Frozen-Yogurt King," *Business Week,* September 10, 1990, 88, 90.
46. Ibid.
47. "Quaker State Switches into a Quick Change Artist," *Business Week,* October 16, 1989, 126.
48. "A Sweet Job with Sour Notes," *The New York Times,* December 1, 1985, F7.
49. Henry Assael, "The Political Role of Trade Associations in Distributive Conflict Resolution," *Journal of Marketing 32* (April 1968), 22–23.
50. "Can Paul Fireman Put the Bounce Back in Reebok," *Business Week,* June 18, 1990, 181.
51. "Managing Hybrid Marketing Systems," *Harvard Business Review,* November–December 1990, 146.
52. "The Importance of Distributor Training at Caterpillar," *Industrial Marketing Management,* 1990, 4–7.
53. "Snapple Enters the Mainstream," *Adweek's Marketing Week,* October 2, 1989, 26.
54. "Why P&G Wants a Mellower Image," *Business Week,* June 7, 1982, 60.
55. *The New York Times,* January 20, 1986, D1.
56. "Masterminding Distribution and Pricing," *Marketing Communication,* September 1984, 25–34.
57. "Can new Macs restore shine to Apple's Future," *Computerworld,* December 24, 1990/January 1, 1991, 22.
58. "A Slow Rebound for Seven-Up," *Business Week,* October 12, 1981, 107.

ГЛАВА 15

1. "Patience Called the Turnaround to Sears," *The New York Times,* January 15, 1990, D1; "Will the BigMarkdown Get the Big Store Moving Again?," *Business Week,* March 13, 1989, 110.
2. "The Giant Flexes," *Marketing Insights,* Premier Issue, 101.
3. "Sears Battles for Niche in Women's Apparel," *The Wall Street Journal,* May 9, 1990, A1.
4. "Will the Big Markdown Get the Store Moving Again?," *Business Week,* March 13, 1989, 110; "New Policy Challenges Discounters," *The New York Times,* March 2, 1990, D4.
5. "Sears Glitzy Ads Target Affluent Fashion Market," *The Wall Street Journal,* August 15, 1990, B1.
6. "Its Earnings Sagging, Sears Upgrades Line of Women's Apparel," *The Wall Street Journal,* May 3, 1990, A1, "Sears Targets Tots ..." *The Wall Street Journal,* August 10, 1988, 22.
7. "Big Change Is Expected for Sears," *The New York Times,* January 28, 1991, D1.
8. "At Sears, the More Things Change," *Business Week,* November 12, 1990, 68.
9. Ibid, 66.
10. "Big Change Expected For Sears," *The New York Times,* January 28, 1991, D1; "Sears Says It Will Cut 21, 000 Jobs," *The New York Times,* January 4, 1991, D1.
11. "Retailers Face Wild Ride to Recovery," *The Wall Street Journal,* April 9, 1991, B9; "Sears to Close McKids Stores," *Marketing News,* February 18, 1991, 5.
12. "Supermarkets Demand Food Firms' Payments Just to Get on the Shelf," *The Wall Street Journal,* November 1, 1988, 1.
13. 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: University of Pittsburgh Press, 1958), 1–25.
14. "The New Retailing Champs," *Fortune*, September 24, 1990, 85.
15. *Business Week*, November 12, 1990, 66.
16. "Coming Together for a Common Market," *Discount Merchandiser*, December 1990, 56.
17. "Discount Clothing Stores, Facing Squeeze, Aim to Fashion a More Rounded Image," *The Wall Street Journal*, March 15, 1990, B1.
18. "For Toys "Я" Us, Japan Isn't Child's Play," *The Wall Street Journal*, February 7, 1990, B6.
19. "The Evolution of Retailing," *American Demographics*, December 1986, 30.
20. Ibid, 32.
21. "Merchants' Woe; Too Many Stores," *Fortune*, May 13, 1985, 62.
22. "A Tale of Two Companies," *Forbes*, May 27, 1991, 86.
23. "New Shine on a Tarnished Penney," *The New York Times*, April 23, 1989, D4.
24. "Going Shopping in the 1990s," *The Futurist*, December 1983, 15.
25. "Is Wal-Mart Unstoppable?", *Fortune*, May 6, 1991, 54.
26. "Brennan: Ward's Man with a Mission," *Chain Store Age Executive*, May 1987, 206.
27. "The Coming Boom in Europe," *Fortune*, April 10, 1989, 114.
28. "Hard Times? Not for These Stores," *The New York Times*, December 13, 1990, D6.
29. "Inventory of Formats," *Advertising Age*, April 27, 1981, S4, S6.
30. "New Japanese Lesson: Running a 7–11," *The New York Times*, May 9, 1991, D1.
31. "Supermarkets Become Marketing Driven for the 1990s," *Admeek's Marketing Week*, March 19, 1990, 50.
32. "Bigger, Shrewder, and Cheaper Cub Leads Food Stores into the Future," *The Wall Street Journal*, August 26, 1985, 19.
33. "How Much Hype in Hypermarkets?", *Sales & Marketing Management*, April 1988, 51–55.
34. "The Return of the Amazing Colossal Store," *Business Week*, August 22, 1988, 59.
35. "Will American Shoppers Think Big Is Really Better?", *The New York Times*, April 1, 1990, Business Section, 11.
36. "Penney's Catalog Division, Long a Star, Risks Losing Its Luster as Sales Slacken," *The Wall Street Journal*, May 16, 1990, A1.
37. Ibid.
38. "War of the Sales Robots," *Forbes*, January 7, 1991, 294.
39. "Supermarketing Success," *American Demographics*, August 1985, 32.
40. "The Japanese Yen for Non-Store Retailing," *Direct Marketing*, April 1989, 24.
41. "Its Earnings Sagging, Sears Upgrades Line of Women's Apparel," *The Wall Street Journal*, May 3, 1990, 6.
42. "Tandy Seeks a Feminine Edge," *Adweek's Marketing Week*, November 12, 1990, 42.
43. "Is Wal-Mart Unstoppable?", *Fortune*, May 6, 1991, 51.
44. "The New Champs of Retailing," *Fortune*, September 24, 1990, 98.
45. "A Retail Rebel Has the Establishment Quaking," *Business Week*, April 1, 1991, 39.
46. "Wal-Mart's Store of the Future Blends Discount Prices, Department Store Feel," *The Wall Street Journal*, May 17, 1991, B1.
47. Ray O. Werner (ed.), "Legal Developments in Marketing," *Journal of Marketing 43* (Fall 1979), 125.
48. "Retailers Adding Touches of Green," *Advertising Age*, December 10, 1990, 58; and "Wal-Mart's Way," *Advertising Age*, February 18, 1991, 3, 48.
49. "Retailers Face Wild Ride to Recovery," *The Wall Street Journal*, April 9, 1991, B1.
50. "Leslie Wexner Pushed Limited's Fast Growth Despite Retailing's Ills," *The Wall Street Journal*, Aug. 15, 1990, 1.
51. "Is Wal-Mart Unstoppable?", *Fortune*, May 6, 1991, 54.
52. Robert D. Buzzell and Marci K. Dow, "Strategic Management Helps Retailers Plan for the Future," *Marketing News*, March 7, 1980, 6.
53. Ibid.
54. "Edward Brennan," *The 1990 Business Week 1000*, 136; "At Sears, the More Things Change," *Business Week*, November 12, 1990, 68.
55. "New Shine on a Tarnished Penney," *The New York Times*, April 23, 1989, 4.
56. "37 Things You Can Do to Keep Your Customers—Or Lose Them," *Progressive* Grocer, June 1973, 59–64.
57. "Ikea's Got 'Em Lining Up," *Fortune*, March 11, 1991, 72.
58. "Wal-Mart Finds New Rivals on Main Street," *Adweek's Marketing Week*, November 19, 1990, 5.
59. "Retail's Art and Kraft Movement," *Adweek*, April 2, 1990, 26.
60. "Is Wal-Mart Unstoppable?", *Fortune*, May 6, 1991, 52.
61. *Adweek*, April 2, 1990, 26.
62. "At Gap, Clothes Make the Ads as Stars Fade," *The Wall Street Journal*, Aug. 29, 1990, B1.
63. "Will Home Depot Be the Wal-Mart of the 90s," *Business Week*, March 19, 1990, 126.
64. "Wal-Mart's Way," *Advertising Age*, February 18, 1991, 3.

65. "Big City Ambitions at Toys "Я" Us," *The New York Times,* November 11, 1990, B1.
66. "More Than One Way to Catch a Thief," *Chain Store Age Executive,* April 1982, 39.
67. *The New York Times,* February 24, 1989, A1, D6; and "Minding the Store," *Forbes,* April 7, 1986, 31–32.
68. "New Japanese Lesson: Running a 7–11," *The New York Times,* May 9, 1991, D1.

ГЛАВА 16

1. Interview with James Cohune, Public Relations, the McKesson Corp., October 15, 1991; "A Strategic Information System: McKesson Drug Company's Economost," *Planning Review,* September/October 1988, 14–19; "Customer Closeness at Bergen Brunswig," *Computerworld,* February 19, 1990, 69, 75.
2. "The Practice of Making Perfect," *Business Week,* January 14, 1991, 86.
3. "Food Fight," *FW,* January 8, 1991, 40.
4. Interview with James Cohune, McKesson Corp.
5. *Barron's,* October 14, 1985, 32–37.
6. *Business Week,* January 14, 1991, 86.
7. "Behind Wal-Mart's Surge, a Web of Suppliers," *The New York Times,* July 1, 1991, D1; "Wal-Mart Stores Penny Wise," *Business Month,* December 1988, 42.
8. "Bista's rise from jewels to riches," *Asian Finance,* January 1991, 20.
9. "McLane Delivers," *Supermarket Business,* July 1989, 17.
10. "Foremost-McKesson: The Computer Moves Distribution to Center Stage," *Business Week,* December 7, 1981, 115, 118.
11. "Makro's Wholesale Merchandising Machine," *The Discount Merchandiser,* August 1982, 53–54.
12. "Managing Structural Changes in Marketing Channels," *The Journal of Consumer Marketing,* Fall 1990, 37.
13. *FW,* January 8, 1991, 40.
14. " 'Toy Liquidators' Breathes New Life into Over-the-Hill Toys," *Adweek's Marketing Week,* March 19, 1990, 24.
15. "The Practice of Making Perfect," *Business Week,* January 14, 1991, 86; "The Education of Jack Twyman," *Forbes,* March 11, 1985, 75.
16. *FW,* January 8, 1991, 41.
17. *The Journal of Consumer Marketing,* Fall 1990, 38.
18. "Hotline: Value Added, the Key to Distribution Survival," *IS,* November 1985, 58.
19. "Play It Again, Sam," *Forbes,* August 10, 1987, 48.
20. "Just-In-Time Isn't Just for Show—It Sells," *Sales & Marketing Management,* May 1990, 62–63.
21. "Warehousing Success Story in Kansas City," *Material Handling Engineering,* March 1987, 70.
22. "How Toys "Я" Us Controls the Game Board," *Business Week,* December 19, 1988, 58.
23. "Toys "Я" Us, Big Kids on the Block, Won't Stop Growing," *The Wall Street Journal,* August 11, 1988, 6.
24. Roy D. Shapiro, "Get Leverage from Logistics," *Harvard Business Review 62* (May–June 1984), 124.
25. "Changes in Segmentation, Distribution, Logistics, Demand Analysis Challenge Industrial Marketers," *Marketing News,* June 26, 1981, Sec. 2, 9.
26. "Just-In-Time Isn't Just For Show—It Sells," *Sales & Marketing Management,* May 1990, 64–66.
27. Thomas C. Kinnear and Kenneth L. Bernhardt, *Principles of Marketing* (Glenview, ILL: Scott Foresman and Co., 1986), 402.
28. "Looking for New Fashion Markets, Designers from America Go Global," *New York Times,* November 3, 1991, 20.
29. "Leading-Edge Distribution Strategies," *The Journal of Business Strategy,* November/December 1990, 52.
30. "Is Wal-Mart Unstoppable?", *Fortune,* May 6, 1991, 54.
31. *Smithsonian,* November 1988, 48.
32. "The Remaking of Montgomery Ward," *DM,* September 1989, 19.
33. "Warehouse Site Selection Strategy. Casebook: Lazarus Department Stores," *Distribution,* December 1990, 38, 39.
34. "POS systems finally checking," *Drug Topics,* March 21, 1988, 47.
35. "Spiegel's Small Shipment Innovations," *Distribution,* January 1991, 65.
36. "Danzas Is a Transportation Supermarket," *Global Trade,* August 1990, 38, 39.
37. "Casebook: Beauty for All Seasons," *Distribution,* April 1987, 51.
38. Roy Dale Voorhees and John 1. Coppett, "Marketing Logistics Opportunities for the 1990s," *Journal of Business Strategy* (Fall 1986), 34.
39. "A New Facility," *Handling and Shipping Management,* August 1985, 43–44.
40. "Formica: When a Household Name Becomes an 'Also-Ran'," *New York Times,* August 12, 1990, Business Section, 12.
41. "Competition Stirs Campbell," *Corporate Strategies,* February 1987, 12.
42. "Perrier Sets Slow Pace for U.S. Relaunch," *The Wall Street Journal,* March 7, 1990, B1.
43. "Behind Wal-Mart's Surge, a Web of Suppliers," *The New York Times,* July 1, 1991, D1.
44. Quote of Bernard J. LaLonde in James C. Johnson and Donald J. Wood, *Contemporary Physical Distribution and Logistics* (Tulsa: PennWell Books, 1982), 3.

ГЛАВА 17

1. "Burger King Tinkers with 'Break the Rules'," *Advertising Age,* September 10, 1990, 3.
2. "Tempers Are Sizzling over Burger King's New Ads," *Business Week,* February 12, 1990, 33.
3. Ibid.
4. *Advertising Age,* September 10, 1990, 85.
5. "BK Brakes the 'Rules,'" *Advertising Age,* February 21, 1991, 50.
6. "BK Picks Mickey," *Advertising Age,* August 12, 1991, 1, 32.
7. "BK Franchisees Pan Ad Theme," *Advertising Age,* January 29, 1990, 3; "Kidding Around," *Restaurant Business,* June 10, 1991, 100; "Little People, Big Market," *Incentive,* May 1991, 46.
8. *Advertising Age,* February 21, 1991, 1, 50.
9. Ibid.
10. "Amoco, Burger King Team Up in Roadway Cross-Selling Test," *Marketing News,* October 14, 1991, 1, 14.
11. "How Polaroid Flashed Back," *Fortune,* February 16, 1987, 72–76; and "Polaroid Snaps the Customer," *American Demographics,* February 1987, 21–22.
12. "Häagen-Dazs Goes Whole Hog with Ads," *The Wall Street Journal,* April 19, 1990, B8.
13. "Study: Some Promotions Change Consumer Behavior," *Marketing News,* October 15, 1990, 12.
14. Figures based on "Cost of Industrial Sales Calls Reaches $205.40," Labreport (New York: McGraw-Hill Research, 1983), 1–4. Average costs of $205 per sales call and 17 cents per magazine exposure in 1983 were projected to 1991 dollars.
15. "Cadillac Drives Hard with America's Cup," *Advertising Age,* November 19, 1990, 50.
16. "Scoundrel Time at P&G," *Adweek's Marketing Week,* August 19, 1991, 13.
17. *Fortune,* February 16, 1987, 72–76.
18. "Spectra Unites Polaroid's Family," *Advertising Age,* October 6, 1986, 4, 100.
19. "Polaroid Enlarges Ad Budget," *Advertising Age,* February 7, 1987, 76.
20. "Marketing Without Broadcast Media," *Marketing Communications,* January 1987, 31–32.
21. "Bear Essentials," *Marketing & Media Decisions,* March 1990, 71.
22. "Leading Edge Hacks Its Way Back," *Advertising Age,* April 16, 1990, 12.
23. "Cutting Promotions to Fit the Plan," *Sales & Marketing Management,* January 1987, 79–80.
24. "Diet Pepsi Conquers Tulsa with a Two-Step," *Adweek's Marketing Week,* April 23, 1990, 61.
25. Malcolm A. McNiven, "Plan for More Productive Advertising," *Harvard Business Review 25* (March–April 1980), 131.
26. "Sears Eyes Lower Ad-to-Sales Ratio," *Advertising Age,* December 4, 1978, 3, 8.
27. *Marketing & Media Decisions,* March 1990, 71–73.
28. *Donnelley Marketing Surveys of Promotional Practices,* 1991, and communication from industry sources.
29. "Washday Miracle," *Financial World,* November 3, 1987, 26.
30. Robert Buzzell, John Quelch & Walter Salmon, "The Costly Bargain of Trade Promotion," *Harvard Business Review, 68* (March/April 1990), 142.
31. *Marketing Communications,* January 1987, 31–32.
32. "Special Recovery: Tylenol Regains Most of No. 1 Market Share," *The Wall Street Journal,* December 24, 1982, 1.
33. "McDonald's Focus on Promotions in New Ads Faulted by Marketers," *The Wall Street Journal,* May 1, 1989, B4.
34. "Marketing & Media Influencers," *Marketing & Media Decisions,* July 1990, 31.
35. "Turning from Rebates," *Advertising Age,* November 6, 1990, 3, 66.
36. "A Penny Saved Is a Penny Spent," *Advertising Age,* April 2, 1990, 33.
37. "Study: Some Promotions Change Consumer Behavior," *Marketing News,* October 15, 1990, 12.
38. "Global Coupon Use Up; U.K., Belgium Tops in Europe," *Marketing News,* August 5, 1991, 5.
39. "Stealing the Right Shoppers," *Forbes,* July 10, 1989, 104.
40. "Electronic Coupons," *Fortune,* April 23, 1990, 21.
41. "Promotions Get Better Next Time Around," *Adweek,* June 24, 1991, 20.
42. "Waldenbooks' Big-Buyer Lure May Mean War," *The Wall Street Journal,* February 29, 1990, B1.
43. "A Selective Update on Frequent-Shopper Programs," *Adweek's Marketing Week,* July 30, 1990, 27.
44. *Marketing Communications,* April 1986, 47.
45. "Ford Spotlighting Brands, Not Rebates," *Advertising Age,* October 2, 1989, 3.
46. "Marketers Bet Big on Consumer Contests," *The Wall Street Journal,* February 7, 1990, B1.
47. "NBC's 'McMillions' Tops Fall Parade," *Advertising Age,* February 21, 1991, 3.
48. "Supermarket Sweepstakes," *Marketing & Media Decisions,* November 1988, 34.
49. "Bud Puts Stress on Promotions, Trims TV Ads," *The Wall Street Journal,* February 21, 1990, B1, B3.
50. "The Promo Wars," *Business Month,* July 1987, 44–46.

51. "Hitting the Market from Both Sides: With Premiums and Incentives," *Business Marketing,* August 1986, 122–126.
52. "Supermarkets Demand Food Firms' Payment Just to Get on the Shelf," *The Wall Street Journal,* November 1, 1988, 1; and "Grocer 'Fee' Hampers New Product Launches," *Advertising Age,* August 3, 1987, 1, 60.
53. "Sales Promotion Plays Bigger Role in Brand Support," *Marketing News,* October 15, 1990, 12.
54. "Airborne Sweeps Customers off Their Feet," *Sales & Marketing Management,* July 1986, 80–82.
55. "What Increases Product Knowledge?", *Incentive,* August 1990, 32, 34.
56. Joseph A. Bellizzi and Delilah J. Lipps, "Managerial Guidelines for Trade Show Effectiveness," *Industrial Marketing Management,* 13 (1984), 49–52.
57. Christopher H. Lovelock and John A. Quelch, "Consumer Promotions in Service Marketing," *Business Horizons,* May–June 1983, 66–75.
58. "Banks Add Sweepstakes to Financial Rewards," *Advertising Age,* March 23, 1987, S9.
59. "Free Association," *Advertising Age,* October 23, 1989, 108.
60. *Time,* April 13, 1987.
61. *Advertising Age,* October 23, 1989, 36.

ГЛАВА 18

1. "How the Bunny Charged Eveready," *Advertising Age,* April 9, 1991, 20.
2. "Eveready Loses Power in Market," *Advertising Age,* July 11, 1988, 4.
3. Ibid.
4. *Advertising Age,* April 9, 1991, 20.
5. Ibid.
6. "Too Many Think the Bunny Is Duracell's. Not Eveready's," *The Wall Street Journal,* July 31, 1990, B1.
7. "Bunny Back to Battle Duracell," *Advertising Age,* September 17, 1990, 4.
8. *Advertising Age,* April 9, 1991, 20.
9. Ibid.
10. Robert J. Coen, McCann-Erickson Worldwide, "The Insider's Report," June 1991.
11. "P&G Spends $2.28 Billion, Surges to Head of Top 100," *Advertising Age,* September 25, 1991, 21.
12. "Perched between Perrier and Tap," *Forbes,* May 14, 1990, 120.
13. "Corporate Advertising" *Adweek's Marketing Week,* May 20, 1991, 32.
14. "Ford, Chevrolet Raise the Ad Ante in Race for No. 1," *Advertising Age,* September 29, 1990, 3.
15. "Co-Op Advertising: The More Things Change ..." *Sales & Marketing Management,* May 1990, 94.
16. "How Retailers Are Putting It All Together," *Sales & Marketing Management,* May 1988, 63.
17. "The Sole of a Woman," *Adweek's Marketing Week,* October 7, 1991, 37.
18. "AT&T Has Students' Number," *Advertising Age,* February 5, 1990, S7.
19. *Marketing & Media Decisions,* April 1984, 110–114.
20. "Sara Lee Recipe for Proper Introduction," *Advertising Age,* February 13, 1986, 27.
21. "Wrigley Tries to Be Smoker's Friend," *Advertising Age,* June 18, 1990, 80.
22. "Jeans Genies," *Adweek,* October 14, 1991, 48.
23. "Nonverbal Messages in Ads Gain New Importance," *Adweek,* January 4, 1988, 23.
24. "Chevy Doesn't Miss a Beat," *Adweek,* April 1, 1991, 37.
25. "Humor in U.S. versus U.K. TV Commercials: A Comparison," *Journal of Advertising, 18* (1989), 42.
26. Ibid.
27. "Perrier: Fighting Crisis with Laughter," *Adweek,* March 12, 1990, 12.
28. "Celebrity Pitchmen Are Popular Again," *The Wall Street Journal,* June 25, 1990, B1.
29. Ibid.
30. "Ushering in the Non-Celeb Decade," *Adweek's Marketing Week,* January 14, 1991, 22.
31. "More Car Ads Challenge Rivals Head-On," *The Wall Street Journal,* June 25, 1990, B1.
32. "Lean and Mean: Hardee's Joins Low-Fat Fray," *The Wall Street Journal,* July 15, 1991, B1.
33. "Coke Seeks Tough TV Ad Watchdog," *Advertising Age,* October 8, 1990, 1.
34. "Comparative Advertising Effectiveness," *Journal of Advertising Research, 29* (October/November 1989), 22–37.
35. "What Hidden Sell Is All About," *Life,* March 31, 1958.
36. *New Yorker,* September 21, 1957, 33.
37. See Timothy E. Moore, "Subliminal Advertising: What You See Is What You Get," *Journal of Marketing, 46* (Spring 1982), 38–47.
38. "The Marlboro Man Once Tried to Hop a Train in Hong Kong," *Adweek's Marketing Week,* May 2, 1988, 36
39. "Colgate Axes Global Ads; Thinks Local," *Advertising Age,* November 20, 1990, 1.

40. "TV's Toughest Year Is Just a Preview," *Fortune*, November 19, 1990, 95.
41. Ibid; and "TV Just for Women ... and Men," *The New York Times*, November 11, 1991, D9.
42. "How Creative Can Cable Advertising Get?", *Madison Avenue*, April 1986, 65.
43. *Forbes*, November 30, 1987, 204; "Orchestrating Your Media Options," *Business Marketing*, April 1990, 46.
44. "Drive Time," *Forbes*, March 19, 1990, 144; and "Hot Spots," *American Demographics*, September 1989, 51.
45. "Radio Is Making a Comeback as an Advertising Vehicle," *Sales & Marketing Digest*, September 1986, 3.
46. "Efficiency Not Enough Anymore," *Advertising Age*, November 26, 1990, S10.
47. "The Last Gasp of Mass Media?", *Forbes*, September 17, 1990, 180.
48. "How Magazines—and a Non-stop Campaign—Made Absolut Number One," *Adweek's Marketing Week*, April 1, 1991, 11.
49. *Forbes*, September 17, 1990, 180.
50. "Subaru Targets Women," *Advertising Age*, March 28, 1988, 38.
51. "Colgate-Palmolive Is First to Put Ads on Soviet Busses," *Marketing News*, November 26, 1990, 32.
52. "Ads on Rental Videos Prove to Be Less of a Turnoff Than Expected," *The Wall Street Journal*, April 28, 1989, B1.
53. "Push *'M'* for Mayo, Sales Pitch Included," *The New York Times*, July 7, 1991, Business Section, 7.
54. "What Happened to the Truth?", *Adweek's Marketing Week*, October 28, 1991, 4.
55. Ibid.
56. William L. Wilkie, Dennis L. McNeil, and Michael B. Mazis, "Marketing's Scarlet Letter The Theory and Practice of Corrective Advertising," *Journal of Marketing, 48* (Spring 1984), 11.
57. "Just Exactly How Weighty Are the Slogans of Our Times," *Adweek's Marketing Week*, March 26, 1990, 6.
58. "Reebok: If the Shoe Fits," *Adweek*, January 7, 1991, 23.
59. "FCC Tightens Rules on When Kids' TV Show Is Really a Commercial," *Marketing News*, November 26, 1990, 1.
60. "Kids Know 'Old Joe,'" *New York Newsday*, December 11, 1991; and "Camel's Success and Controversy," *The New York Times*, December 12, 1991, D1, D17.
61. "Behind the Wheel of a Quiet Revolution," *Advertising Age*, July 26, 1982, M13.
62. "Blacks Are Found to Be Still Scarce in Advertisements in Major Magazines," *The New York Times*, July 23, 1991, A18.

ГЛАВА 19

1. "Money Talks, Xerox Listens," *Business Month*, September 1990, 91.
2. "Xerox's Sales Force Learns a New Game," *Sales & Marketing Management*, July 1, 1985, 48; and "Xerox's Makeover," *Sales & Marketing Management*, June 1987, 68.
3. "Culture Shock at Xerox," *Business Week*, June 22, 1987, 106–110.
4. *Sales & Marketing Management*, July 1, 1985, 49, 50.
5. Ibid, 50.
6. *Business Month*, September 1990, 91, 92.
7. John F. Tanner, Jr., "Leadership Through Quality," *Journal of Personal Selling & Sales Management, 10* (Winter 1990), 49–51.
8. "Building an Integrated Marketing Strategy," *Business Marketing*, August 1987, 52.
9. "Solutions: Duplicating Success," *Adweek*, November 25, 1991, 36, 37.
10. "The Average Cost of a Personal Sales Call by Selected Industries and Geographic Region," *Sales & Marketing Digest*, September 1990, 7.
11. "Hiring & Training," *Sales & Marketing Management*, December 1990, 114, 115.
12. "The Myths and Realities of Customer Service," *Electronic Business*, October 7, 1991, 158.
13. "America's Best Sales Forces," *Sales & Marketing Management*, June 1989, 15.
14. Clifton J. Reichard, "Industrial Selling: Beyond Price and Persistence," *Harvard Business Review, 63* (March–April 1985), 127–133.
15. Ibid.
16. "Getting a Leg Up by Using Handhelds," *Datamation*, January 1, 1987, 32.
17. John Barrett, "Why Major Account Selling Works," *Industrial Marketing Management, 15* (1986), 63–73.
18. "America's Best Sales Forces: Six at the Summit," *Sales & Marketing Management*, June 1990, 74.
19. "The Shape of Things to Come," *Sales & Marketing Management*, January 1990, 39.
20. "Ryder Trucks Ahead with Computers," *Marketing Communications*, June 1985, 84.
21. "Reps' Fears of Telemarkering Present Management Hurdle," *Marketing News*, April 25, 1986, 8.
22. "Dow Corning Blends Inquiry Handling with Telemarketing," *Marketing Communications*, June 1985, 87.
23. "Going the Integrated Route," *Business Marketing*, December 1990, 26.
24. "Closing the Loop: Hewlett-Packard's New Lead

Management System," *Business Marketing,* October 1987, 74–78.
25. "Send in the Specialists," *Sales & Marketing Management,* April 1991, 47, 48.
26. *Business Marketing,* December 1990, 26.
27. "High Tech Can't Forget Sales Prospecting," *Industrial Marketing,* November 1981, 78.
28. "Sales Lead Management," *Business Marketing,* March 1986, 62.
29. "Grafting 'Win-Win Situations' in Buyer–Supplier Relationships," *Business Marketing,* June 1986, 42.
30. "Putting Customers First," *Business Marketing,* December 1989, 30.
31. "P&G Rolls Out Retailer Sales Teams," *Advertising Age,* May 21, 1990, 18.
32. "Are You Tough Enough to Raise Sales Productivity," *Sales & Marketing Management,* October 1988, 82, 83.
33. "Marketing Assurance," *American Demographics,* November 1990, 42, 43.
34. "An Extra Dose of Recognition," *Business Marketing,* January 1991, 19.
35. "Xerox's Makeover," *Sales & Marketing Management,* June 1987, 68.
36. "Airwick Drops Sales Offices to Increase Sales," *Marketing News,* February 8, 1980, 6.
37. "Apple-Polishing the Dealer," *Sales & Marketing Management,* September 10, 1984, 47.
38. Donald Baier and Robert D. Dugan, "Factors in Sales Success," *Journal of Applied Psychology 41* (February 1957), 37–40; and Paul J. O'Neill, "Pattern Analysis of Biographical Predictors of Success as an Insurance Salesman," *Journal of Applied Psychology 53* (April 1969), 136–139.
39. John B. Miner, "Personality and Ability Factors in Sales Performance," *Journal of Applied Psychology 46* (February 1962), 6–13; and Thomas W. Harrell, "The Relation of Test Scores to Sales Criteria," *Personnel Psychology 13* (Spring 1960), 65–69.
40. *Sales & Marketing Management's 1985 Survey of celling Costs,* February 18, 1985, 68.
41. "Burger King Uses A/V 'Their Way'," *Marketing Communications,* April 1986, 91.
42. "Merck's Grand Obsession," *Sales & Marketing Management,* June 1987, 65.
43. "Motivating Willy Loman," *Forbes,* January 30, 1984, 91.
44. Gilbert A. Churchill, Jr., Neil M. Ford, and Orvill C. Walker, Jr., "Personal Characteristics of Salespeople and the Attractiveness of Alternative Rewards," *Journal of Business Research 7* (1979), 25–50.
45. "Bang! Bang! Selling Life Ins. When Bullets Fly," *National Underwriter,* October 22, 1990, 14.
46. "Legislation Blitz Threatens Telemarketers," *Target Marketing,* July 1989, 13.

ГЛАВА 20

1. "Management Brief," *The Economist,* August 24, 1991, 61.
2. "Can Apple Go It Alone?", *Forbes,* September 17, 1990, 197.
3. *The Economist,* August 24, 1991, 61.
4. "Apple: New Team, New Strategy," *Business Week,* October 15, 1990, 87.
5. Ibid.
6. "Apple Turns from Revolution to Evolution," *Business Week,* January 23, 1989, 90, 92.
7. *Forbes,* September 17, 1990, 197.
8. "The Second Comeback of Apple," *Business Week,* January 28, 1991, 68.
9. *The Economist,* August 24, 1991, 61.
10. Ibid.
11. *Business Week,* January 28, 1991, 68.
12. Ibid.
13. "Pricing Is Shaping Up As '84's Top Marketing 'Pressure Point'," *Marketing News,* November 11, 1983. 1.
14. "Turning from Rebates," *Advertising Age,* November 15, 1990, 1, 66.
15. "Zenith Is Sticking Its Neck Out in a Cutthroat Market," *Business Week,* August 17, 1987, 72.
16. "Middle-Price Brands Come Under Siege," *The Wall Street Journal,* April 2, 1990, B1.
17. "Deregulating America," *Business Week,* November 28, 1983, 68.
18. "McRisky," *Business Week,* October 21, 1991, 114–122.
19. "Lilly Cuts Price 12% on Major Herbicide to Lift Market Share," *The Wall Street Journal,* December 15, 1982, 10.
20. Thomas Nagle, "Pricing as Creative Marketing," *Business Horizons,* July–August 1983, 15.
21. "Mercedes Finds Out How Much Is Too Much," *Business Week,* January 20, 1992, 92.
22. "Sears' Cudmore Takes 'Trust' Tack," *Advertising Age,* January 29, 1990, 1.
23. "Pride Goeth Before a Fall?", *Forbes,* May 29, 1989, 306.
24. "Busch Fights to Have It All," *Fortune,* January 15, 1990, 81.
25. Louis W. Stern and Adel I. El-Ansery, *Marketing Channels* (Englewood Cliffs, Nj: Prentice-Hall, 1982), 228.
26. "The Trend Is Not Their Friend," *Forbes,* September 16, 1991, 115.
27. "Wal-Mart Puts Its Own Spin on Private Label," *Advertising Age,* December 16, 1991, 26.
28. " 'Value' Brands Head for Shelves," *Adweek's Marketing Week,* October 29, 1990, 6.

29. *Advertising Age*, January 7, 1991, 1, 44.
30. "Ikea Furniture Chain Pleases with Its Prices, Not with Service," *The Wall Street Journal*, September 17, 1991, A1.
31. "The $4, 300 TV," *Forbes*, August 22, 1988, 100.
32. "Brands Are Fighting for Their Lives More Than Ever," *Marketing News*, October 29, 1990, 11.
33. "Pricey Ice Cream Is Scooping the Market," *Business Week*, June 30, 1986, 60.
34. "Chocolate Marketers Fatten Sales with Bigger Bars," *Marketing & Media Decisions*, September 1982, 69.
35. *Marketing & Media Decisions*, September 1982, 65.
36. "Doing Unto Compaq As It Did Unto IBM?", *Business Week*, November 19, 1990, 130.
37. "Polaroid, Value Click," *Advertising Age*, November 25, 1991, 33.
38. "Bausch & Lomb: Hardball Pricing Helps It to Regain Its Grip on Contact Lenses," *Business Week*, July 16, 1984, 78.
39. *The Wall Street Journal*, April 2, 1990, B7.
40. Victor E. Grimm, "Some Legal Pitfalls" in *Pricing Practices and Strategies*, edited by Earl L. Bailey (New York: The Conference Board, 1978), 19–23.
41. "Colleges Block Antitrust Charge by Ending Collaboration on Aid," *The New York Times*, May 23, 1991, A1, B13.
42. "Panasonic to Pay Rebates to Avoid Antitrust Charges," *The Wall Street Journal*, January 19, 1989, B1, B6.

ГЛАВА 21

1. "Can GM Remodel Itself?," *Fortune*, January 13, 1992, 17.
2. Ibid, 26, 29.
3. "The New Drive to Revive GM," *Fortune*, April 9, 1990, 53.
4. "The U.S. Must Do As GM Has Done," *Fortune*, February 13, 1989, 7.
5. *Advertising Age*, January 4, 1988, 1.
6. "War, Recession, Gas Hikes ... GM's Turnaround Will Have to Wait," *Business Week*, February 4, 1991, 95.
7. "The Planets May Be Perfectly Aligned for Saturn's Lift-Off," *Business Week*, October 22, 1990, 40.
8. Michael Kublin, "A Guide to Export Pricing," *IM* (May/June 1990), 29–32.
9. Gary W. Bowman and Erwin A. Blackstone, "Low Price Conspiracy: Trade Regulation and the Case of Japanese Electronics," *Atlantic Economic Journal* (December 1990), 59–67.
10. "Software Pricing Strategies," *Computerworld*, January 6, 1986, 53–56.
11. "IBM PS Moves May Cut Prices," *USA Today*, February 10, 1988, 7B.
12. Zarrel V. Lambert, "Perceived Prices as Related to Odd and Even Price Endings," *Journal of Retailing 51*(Fall 1975), 13–22; and Robert M. Schindler, "Consumer Recognition of Increases in Odd and Even Prices" in *Advances in Consumer Research, 11*, edited by Thomas C. Kinnear (Provo, Utah: Association for Consumer Research, 1984), 459–462.
13. "Price and Prejudice," *New York Magazine*, June 12, 1989, 19.
14. Joseph P. Guiltinan, "The Price Bundling of Services: A Normative Framework," *Journal of Marketing, 51* (April 1987), 74–75.
15. Dennis Bartakovich, "Building Competitive Advantage Through Creative Pricing Strategies," *Business Quarterly* (Summer 1990), 45–48.
16. "The Opposites: GE Grows While Westinghouse Shrinks," *Business Week*, January 31, 1977, 62.

ГЛАВА 22

1. "From Chuck Wagon to Trail Boss of Marlboro Country," *Business Week*, April 15, 1991, 60–66; and "Beyond Mariboro Country," *Business Week*, August 8, 1988, 54–58.
2. Ibid.
3. "Philip Morris Is Still Hungry," *Forbes*, April 2, 1990, 96–101.
4. *Business Week*, April 15, 1991.
5. *Business Week*, August 8, 1988.
6. "Just Add Billions and Stir," *The Arizona Republic*, Business Section, 1.
7. "Philip Morris Will Buy Suchard's Europe Units," *The New York Times*, June 23, 1990, Business Section, 1.
8. *Business Week*, April 15, 1991.
9. Ibid.
10. "The Mind of Jack Welch," *Fortune*, March 27, 1989, 40.
11. "Welch on Welch," *FW*, April 3, 1990, 62.
12. Theodore Levitt, "Marketing Myopia," *Harvard Business Review, 38* (July–August 1960), 45–56.

13. "Westinghouse Relies on Ruthless Pruning," *The Wall Street Journal,* January 24, 1990, A4.
14. Sidney Schoeffler, Robert D. Buzzell, and Donald F. Heany, "Impact of Strategic Planning on Profit Performance," *Harvard Business Review 52* (March–April 1974), 137–145.
15. "Zero Base Helps Rationalize Product Strategy," *International Management,* February 1979, 38.
16. "Abbott Labs: Health Care Honcho," *Dun's Business Month,* December 1986, 26.
17. "ConAgra Turns up the Heat in the Kitchen," *Business Week,* September 2, 1991, 58, 59.
18. "Media Colossus," *Business Week,* March 25, 1991, 64.
19. "General Mills Still Needs Its Wheaties," *Business Week,* December 23, 1985, 77.
20. "The Baby Bells Scramble for Europe," *The New York Times,* December 10, 1989, Business Section, 1.
21. "Syntex Tries to Kick a One-Drug Habit," *Business Week,* December 9, 1985, 64.
22. "Warner Lambert: Can R&D Take It to the Top Tier?", *Business Week,* September 24, 1990, 66.
23. "The House That Nolan's Building," *Adweek's Marketing Week,* August 14, 1989, 20–23.
24. "Changing Signals at Radio Shack," *Fortune,* April 29, 1985, 180.
25. *Business Week,* July 1, 1985, 54.

ГЛАВА 23

1. "Heinz's New Recipe: Take a Dollop of Dollars..." *Business Week,* September 30, 1991, 86–87; and "Heinz Ain't Broke But It's Doing a Lot of Fixing," *Business Week,* December 11, 1989, 129.
2. "Heinz Pushes to Be the Low-Cost Producer," *Fortune,* June 24, 1985, 44.
3. Ibid.
4. "At Heinz, a Bottom-Line Leader," *The New York Times,* May 8, 1988, F1.
5. *Business Week,* December 11, 1989, 129.
6. *Fortune,* June 24, 1985, 46; and *Business Week,* December 11, 1989, 129.
7. *Fortune,* June 24, 1985, 46.
8. "Does Quality Pay?", *CFO,* September 1990, 31.
9. "Reducing the Bile Factor at Heinz," *Fortune,* April 9, 1990, 42.
10. "Cost Cutting: How to Do It Right," *Fortune,* April 9, 1990, 46.
11. *Business Week,* September 30, 1991, 86; and *Business Week,* December 11, 1989, 129.
12. *Business Week,* September 30, 1991, 86.
13. Ibid.
14. *CFO,* September 1990, 27.
15. *Business Week,* March 28, 1988, 47, 50.
16. "Westinghouse Gets a Big Dose of Reality," *Business Week,* February 17, 1992, 110–112.
17. "Chipping Away at Frito Lay," *Business Week,* July 22, 1991, 26.
18. "Cars, Customers & Competition: Lessons for American Managers," *Management Review,* February 1991, 38.
19. "Can James Unruh Recharge Unisys?", *Business Week,* July 20, 1990, 72.
20. "Operation Turnaround," *Business Week,* December 5, 1983, 133; and *Business Week,* March 28, 1988, 50, 52.
21. "You Can Be Sure ... If It's Danforth," *Nation's Business,* March 1985, 85.
22. "Procter & Gamble's Comeback Plan," *Fortune,* February 4, 1985, 30, 32.
23. *Business Week,* March 28, 1988, 50.
24. Donald W. Jackson, Jr., Lonnie L. Ostrom, and Kenneth R. Evans, *Cost & Management,* July – August 1985, 20.
25. "AT&T: The Making of a Comeback," *Business Week,* January 18, 1988, 56–62.
26. "The New Breed of Strategic Planner," *Business Week,* September 17, 1984, 62–68.
27. "Challenging Global Myths," *Industry Week,* October 7, 1991, 13.
28. "Akers to IBM Employees: Wake Up!", *The Wall Street Journal,* May 29, 1991, B1.
29. Joel E. Ross, "Making Quality a Fundamental Part of Strategy," *Long-Range Planning, 18* (1985), 55; and "America's Quest Can't Be Half-Hearted," *Business Week,* June 8, 1987, 136.
30. "Can Ford Stay on Top?", *Business Week,* September 28, 1987, 84.
31. "Sara Lee: No Fads, No Buyouts, Just Old-Fashioned Growth," *Business Week,* November 14, 1988, 110.
32. "Burned By Mistakes, Campbell Soup Co. Is in Throes of Change," *The Wall Street Journal,* August 14, 1985, 16.
33. "Cannibal Peril for GM Sales," *The New York Times,* October 9, 1987, D5.

СЛОВАРЬ

А

Адаптация на основных рынках *(Adaptation in key markets)* – стратегия роста, при которой фирма направляет ресурсы в отобранную группу стран.

Адаптивные стратегии *(Adaptive strategies)* – стратегии, ориентированные на различные потребности потребителей, культурные нормы, торговые правила, экономические и политические условия и формы конкуренции с учетом особенностей каждой страны.

Активная стратегия *(Proactive strategе)* – стратегия маркетинга, при которой пытаются предвидеть будущие действия конкурентов и изменения внешней среды, чтобы воспользоваться открывающимися возможностями; скорее наступательная, чем оборонительная стратегия.

Анализ безубыточности *(Break-even analysis)* – выявление точки, в которой совокупная выручка равна совокупным издержкам, а прибыль равна нулю.

Анализ бизнес-портфеля *(Business portfolio analysis)* – систематизированная оценка компании как совокупности (или портфеля) видов деятельности, каждому из которых присущи различные миссия, рынок и ресурсы.

Анализ динамических рядов *(Time series analyses)* – исчисление темпов роста продаж статистическими методами с прогнозом на будущие годы.

Ассортиментная сегментация *(Product-line segmentation)* – стратегия, в рамках которой для одного сегмента рынка позиционируют несколько товаров.

Аудиометр *(Audiometer)* – прибор, подсоединенный к телевизионному приемнику для регистрации станции, на которую он настроен; используется для оценки телепрограмм.

Аудит магазинов *(Store audits)* – источник информации о розничных продажах для производителей; розничные продажи определяют, вычитая запас товара на конец периода из суммы запаса на начало периода и прибавляя поступления. Такие расчеты производит компания «A. C Nielsen», которая предоставляет информацию промышленным фирмам на синдицированной основе.

Аудит маркетинга *(Marketing audit)* – периодический и всесторонний анализ маркетинговых операций. Аудит предназначен для: 1) выявления изменений в обстановке, требующих переосмысления возможностей маркетинга, 2) оценки процедур планирования и контроля маркетинга, 3) оценки стратегии маркетинга с целью выяснения, обеспечат ли какие-либо изменения увеличение прибыли.

Б

Безмарочные товары *(Generics)* – немарочные товары, которые продаются без обеспечения продвижения товаров.

Безответственная реклама *(Irresponsible advertising)* – реклама, которая поощряет безответственное поведение или изображает группы граждан безответственным образом.

Бесплатные образцы *(Free samples)* – предлагаемые бесплатно новые товары в качестве стимула испробовать их.

Битва марок *(Battle of the brands)* – борьба между контролируемыми и общенациональными марками за место на полках магазинов и деньги потребителей. Контролируемые марки имеют преимущества в ценах, а общенациональные марки – преимущество в рекламе.

Бойцовские марки *(Fighting brands)* – см. **Дешевые марки** *(Price brands)*.

Брокеры *(Brokers)* – люди, которые являются посредниками между покупателями и продавцами, не имеющие формальных отношений ни с одной из сторон. К услугам брокеров прибегают преимущественно фирмы, которым не нужен постоянный торговый персонал.

В

Вводящая в заблуждение реклама *(Deceptive advertising)* – реклама, содержащая ложные утверждения или способная ввести потребителей в заблуждение. Федеральная

торговая комиссия контролирует рекламу с целью не допустить использования такой практики производителями и розничными торговцами.

Вводящие в заблуждение цены *(Deceptive pricing)* – любая форма установления цен, используемая для введения покупателей в заблуждение и извлечения выгод на этой основе: использование «приманок» с последующим переключением спроса, нечестное ценообразование, «хищнические» цены, дискриминация в ценах и фиксирование цен в ущерб конкуренции и др.

Вероятностные модели *(Probabilistic models)* – модели прогнозирования продаж, в которых реакция потребителей на рынке рассматривается как результат вероятностного процесса во времени. В этих моделях приверженность марке и переключение на другую марку трактуют как поведение, основанное на прошлых покупках.

Вероятностный отбор *(Probability sampling)* – метод формирования выборки, при котором каждая единица данной совокупности имеет известный шанс быть отобранной. В результате можно оценить надежность выборочных данных (т. е. ошибку выборки).

Вертикальная интеграция *(Vertical integration)* – стратегия роста, при которой к существующим операциям производства и маркетинга добавляют новые виды деятельности.

Вертикально интегрированная система распределения *(Vertically integrated distribution system)* – система, в которой объединены организации различных уровней (например, производитель, оптовый торговец и розничный торговец). Интеграция предполагает такое управление системой, при котором достигаются общие цели (например, достаточный запас, быстрая поставка) и разрешаются конфликтные ситуации (например, связанные с уровнем скидок или распределением рекламных расходов).

Вертикальное фиксирование цен *(Vertical price fixing)* – соглашение между производителем и розничным торговцем о том, чтобы рекомендованная первым розничная цена действительно соблюдалась в магазине. Некогда считалось средством обеспечения прибыли для производителей и было узаконено в рамках законодательства о свободной торговле, в настоящее время рассматривается как ограничение торговли.

Взаимность *(Reciprocity)* – договор между двумя коммерческими организациями о закупках товаров друг у друга.

Внемагазинная торговля *(Nonstore retailing)* – любой метод продажи конечному потребителю, не связанный с продажей в магазине, например продажа по каталогам, развозная торговля и заказ товаров через телевизионные сети.

Внеплановый каннибализм *(Unplanned cannibalization)* – см. **Каннибализм** (*Cannibalization*).

Вовлеченность *(Involvement)* – важность решения о покупке товара для потребителя.

Воздействие рекламы на потребителей *(Advertising exposure)* – степень известности определенной рекламы целевой группе.

Восприятие *(Perceptions)* – систематизация и истолкование потребителями информации о марках и компаниях.

Временна́я полезность *(Time utility)* – полезность, обеспечиваемая торговыми посредниками и заключающаяся в том, что товары поступают к потребителям в то время, когда они им необходимы.

Всемирная адаптация *(Worldwide adaptation)* – глобальная стратегия маркетинга, при которой в каждой стране продают различные варианты товара. Элементы комплекса маркетинга – реклама и распределение – адаптированы к условиям данной страны. Это наиболее дорогостоящая стратегия международного маркетинга, но она обеспечивает компании наибольшую гибкость.

Всемирная стандартизация *(Worldwide standardization)* – глобальная стратегия маркетинга, применяемая фирмами стандартным образом в разных странах. Известна также как стратегия всемирных марок, основанная на допущении, что марка представляет всеобщий интерес, а не является специфичной для какой-то отдельной страны.

Вспомогательные предметы *(Supplies and services)* – вспомогательные материалы, необходимые в производственном процессе, но не являющиеся его частью.

Вспомогательные функции *(Facilitating functions)* – действия посредников в канале распределения, которые помогают производителям получать информацию о состо-

нии рынка и эффективности элементов комплекса маркетинга.

Встречная торговля *(Countertrage)* – ситуация, при которой в уплату за товары вместо валюты принимают местные изделия, которые можно продать на Западе.

Вторичные данные *(Secondary data)* – данные, полученные до проведения данного исследования и не предназначенные для удовлетворения непосредственных информационных нужд фирмы. Источниками вторичных данных являются специальные исследовательские фирмы и правительственные органы.

Входящий телемаркетинг *(Inbound telemarketing)* – службы телемаркетинга, позволяющие компании получать запросы от покупателей. Обычно для получения таких запросов о дополнительной информации используются бесплатные телефонные линии.

Выбор сегментов *(Targeting)* – выбор одного или большего числа сегментов в качестве объектов маркетинговой деятельности.

Выразители мнения *(Opinion leaders)* – лица, которые, по мнению референтной группы, обладают опытом и знаниями в определенном вопросе.

Г

Гарантия *(Warranty)* – письменное обязательство производителя заменить или отремонтировать изделие при обнаружении дефекта или неудовлетворительной работе.

Географическая корректировка цен *(Geographic price adjustments)* – корректировка цен компаниями с учетом различий в транспортных расходах в зависимости от расположения покупателя и продавца.

Гео-демографический анализ *(Geo-demographic analysis)* – выявление отдельных семей в качестве целевых групп на основе анализа почтовых индексов и увязки места жительства с демографическими характеристиками.

Гибкое безубыточное ценообразование *(Flexible break-even pricing)* – развитие анализа безубыточности; установление цены на основе максимизации разности между совокупной выручкой и совокупными издержками при различных уровнях спроса.

Гибкое ценообразование *(Value pricing)* – выпуск менее дорогих разновидностей марок товаров, имеющих устойчивую репутацию.

Гипермаркеты *(Hypermarkets)* – магазины, сочетающие характеристики продовольственных магазинов и магазинов массовых товаров. Они предлагают все товары, имеющиеся в супермаркетах, а также более широкий выбор непродовольственных товаров, чем супермаркеты и складские магазины.

Глубина товарного ассортимента *(Product-line depth)* – число различных видов марок, размеров и моделей в пределах ассортимента. Более глубокие группы представляют потребителю больший выбор, но чрезмерная глубина может привести к каннибализму.

Горизонтальная интеграция *(Horizontal integration)* – стратегия роста, в рамках которой компания приобретает предприятия отрасли, в которой она функционирует в данный момент.

Горизонтальное фиксирование цен *(Horizontal price fixing)* – договор между конкурентами одной отрасли о поддержании определенной цены, тем самым исключающий ценовую конкуренцию и ограничивающий выбор для потребителей.

Д

Данные из одного источника *(Single-source data)* – данные об отдельных покупках потребителей и их охвате рекламой, полученные из одного источника.

Декодирование *(Decoding)* – процесс, в ходе которого целевая аудитория: 1) знакомится с маркетинговым сообщением (осведомленность), 2) истолковывает и оценивает его (понимание), 3) сохраняет его в памяти (запоминание).

Демография *(Demographics)* – объективные характеристики потребителей, например возраст, доход, занятие, семейное положение, местоположение и образование. Эту информацию используют в планировании средств рекламы.

Детерминированные модели *(Deterministic models)* – модели, предсказывающие определенный образ действий с учетом таких факторов, как характеристики потребителей, отношение к марке, потребности по-

требителей и т. д. Детерминированные модели пытаются предсказать поведение точным, а не вероятностным образом.

Дешевые марки *(Price brands)* – дешевые марки, контролируемые производителем и продаваемые при минимальных расходах на рекламу и торговые мероприятия; именуются также «бойцовскими» марками.

Дивергентные приобретения *(Divergent acquisitions)* – стратегия розничной фирмы, при которой она стремится обеспечить рост путем проникновения в другие сферы деятельности вне розничной торговли. Таким путем фирма может добиться роста даже при наличии застоя в розничной торговле.

Дилеры *(Dealers)* – участники канала распределения, которым предоставлено исключительное право продавать продукцию компании в рамках франшизного договора.

Дисконтные магазины *(Discount stores)* – магазины, предлагающие товары по низким ценам и торгующие по методу самообслуживания. Они предлагают широкий перечень товарных групп, но весьма ограниченный выбор в пределах каждой группы.

Дискреционный доход *(Discretionary income)* – доход, остающийся после приобретения предметов первой необходимости и уплаты налогов.

Диссонанс после покупки *(Post-purchase dissonance)* – сомнения относительно правильности сделанного при покупке выбора.

Дистрибьюторы *(Distributors)* – как правило, оптовые торговцы продукцией производственного назначения. См. также **Оптовые торговцы** (*Wholesalers*).

Дистрибьюторы-грузоотправители, или Конторские дистрибьюторы *(Drop shippers*, или *Desk jobbers)* – оптовые торговцы, предоставляющие ограниченный набор услуг; они становятся собственниками товара, но склады у них отсутствуют. Получив заказы от оптовых и розничных торговцев, они направляют их промышленным фирмам, которые отгружают товары непосредственно оптовикам или магазинам. Это форма торговли главным образом громоздкими товарами, требующими высоких транспортных расходов (например, лесными товарами).

Дифференцированная сегментация *(Differentiated segmentation)* – стратегия, при которой предложения товаров дифференцировано с учетом удовлетворения потребностей определенных сегментов рынка. Фирма, прибегающая к такой стратегии, предлагает много товаров в пределах товарной категории, чтобы они могли заинтересовать различные сегмены рынка. Для каждого сегмента требуется определенная стратегия маркетинга. Предлагая полный ассортимент товаров, фирма прочно идентифицирует себя с этой категорией товаров.

Дифференцированная стандартизация *(Patterned standardization)* – компромисс между стандартизованными и локальными стратегиями международного маркетинга. Компания определяет глобальные стратегии маркетинга, но их проведение в жизнь делегируется менеджерам локальных рынков, которым известны особенности и обычаи данной страны.

Длина канала распределения *(Length of distribution)* – число различных торговых посредников, используемых в системе распределения.

Добровольные сети, организуемые оптовиками *(Wholesaler-sponsored voluntary chains)* – группы розничных торговцев, организованные оптовиком для интеграции некоторых операций. При этом выигрывают и оптовый, и розничный торговцы; обеспечивается снижение издержек благодаря более крупным совместным закупкам и повышается эффективность оптовых операций.

Доля рынка *(Market share)* – объем продаж марки в виде процента от совокупных продаж данной категории товаров.

Дополненный товар *(Augmented product)* – товар, включающий в себя поставку, монтаж, гарантии и обслуживание.

Е

Евромаркировка *(Eurobranding)* – указание наименования на одной упаковке на нескольких языках для того, чтобы товар можно продавать во всех странах ЕС.

Ж

Жизненный цикл семьи *(Family life cycle)* – динамика отдельной семьи: создание, воспитание детей, достижение среднего возраста и, наконец, выход на пенсию.

Жизненный цикл товара *(Product life cycle)* – стадии, которые проходит товар: появление на рынке, рост, зрелость и упадок. Стратегии маркетинга нуждаются в корректировке, поскольку необходимо учитывать особенности потребительского спроса и условия конкуренции на каждой стадии. Стадия жизненного цикла марки непосредственно влияет на стратегии позиционирования, рекламы, ценообразования и распределения.

З

Заводские отгрузки *(Factory shipment)* – товары, которые фирма продает розничным и оптовым торговцам.

Закупочный центр *(Buying center)* – группа должностных лиц различных специальностей, принимающая важные решения по закупкам относительно выбора продукции и поставщиков.

Закупщики организаций (Организации-покупатели) *(Organizational buyers)* – работники, ответственные за закупки товаров для компаний, использующих эти товары либо для производства, либо для перепродажи.

И

Избирательное восприятие *(Selective perception)* – различное восприятие потребителями одной и той же информации из-за различий в их потребностях, мотивах и опыте.

Избирательное распределение *(Selective distribution)* – чаще всего используется применительно к товарам длительного пользования, например небольшим бытовым приборам, стереооборудованию и мебели; представляет собой компромисс между интенсивным и эксклюзивным распределением. Компания отбирает ограниченное число посредников, способных обеспечить необходимую торговую поддержку и сервис. Поскольку цены на предметы длительного пользования выше, потребители склонны посетить несколько магазинов, что позволяет производителям ограничить число пунктов продажи. Избирательное распределение обеспечивает производителям больше контроля за продажей их товаров и уменьшает вероятность ценовой конкуренции между торговыми посредниками.

Избирательный спрос *(Selective demand)* – спрос, предъявляемый потребителями на конкретную марку в пределах товарной категории. Компании стимулируют избирательный спрос, стремясь сохранить имеющихся покупателей и убедить других покупателей переключиться на их марку.

Издержки пополнения запаса *(Procurement costs)* – издержки, связанные с поддержанием запаса. Речь идет о расходах по подаче повторных заказов, их обработке, передаче и стоимости самой приобретаемой продукции.

Изыскательские цели исследования *(Exploratory research objective)* – исследование, цель которого – выявить проблему для последующего изучения.

Имидж *(Image)* – общее восприятие объекта, сложившееся на основе информации и прошлого опыта потребителя.

Имидж марки *(Brand image)* – общее восприятие марки, сложившееся на основе информации о ней и прошлого опыта. Совокупность представлений, из которых складывается общий образ марки.

Имитация магазинного испытания *(Simulated store test)* – организация продажи новых товаров в экспериментальном супермаркете с регистрацией динамики торговли.

Инерция *(Inertia)* – пассивный процесс обработки информации, оценки и выбора марок. Одну и ту же марку часто покупают в силу инерции – для экономии времени и сил.

Институциональные покупатели *(Institutional byers)* – покупатели продукции, используемой при оказании услуг (а не при производстве товаров).

Интеграция вперед *(Forward integration)* – разновидность вертикальной интеграции, при которой компания приобретает фирмы, находящиеся ближе к потребителю в производственной и торговой цепочке.

Интеграция назад *(Backward integration)* – тип вертикальной интеграции, при которой компания приобретает мощности на более ранней стадии процесса распределения производства.

Интенсивное распределение *(Intensive distribution)* – распределение товара с помощью розничных предприятий в районе. Чаще используется для распределения недоро-

гих, регулярно покупаемых товаров. Вовлеченность в покупку при этом незначительна. При отсутствии определенной марки в магазине потребитель купит альтернативный товар.

Интенсивность распределения *(Intensity of distribution)* – степень охвата, обеспечиваемая системой сбыта.

Интервью целевых групп *(Focus-group interviews)* – неформальные интервью в рамках маркетинговых исследований, при которых 8–12 респондентам предлагают определенную тему для открытой дискуссии под руководством опытного ведущего.

Интерьер магазина *(Atmospherics)* – внутреннее оформление магазина.

Информационная система маркетинга *(Marketing Information System, MIS)* – технологии и процедуры, получающие информацию о внешней среде и самой фирме. Эту информацию накапливают, анализируют и передают с целью улучшить планирование, осуществление и контроль маркетинга.

Информационно-ориентированная стратегия изменений *(Information oriented change strategy)* – стратегия, направленная на изменение восприятия потребителями товара или услуги с помощью рекламы, которая содержит преимущественно информацию о товаре.

Информационно-ориентированная стратегия сохранения позиций марки *(Information oriented maintenance strategy)* – стратегия, направленная на поддержку и подкрепление сложившегося восприятия товара и услуги путем рекламы, которая содержит преимущественно информацию о товаре.

Информационное воздействие *(Informational influence)* – влияние экспертов или друзей и родственников на оценки марок потребителями.

Информационные исследования *(Syndicated redearch)* – данные, периодически получаемые фирмами, которые продают результаты исследований фирмам-подписчикам.

Исследование мотивации *(Motivational research)* – приложение теории психоанализа к маркетингу.

Историческая аналогия *(Historical analogy)* – метод, применяемый при прогнозировании продаж и основанный на прошлой динамике продаж схожего товара.

Исходящий маркетинг *(Outbound telemarketing)* – система, при которой торговые работники предлагают по телефону покупателям, включая потенциальных, товары или информацию о них.

K

Каналы распределения *(Channels of distribution)* – торгово-распределительные сети, по которым компании перемещают свою продукцию покупателям.

Kanban, или «точно вовремя» *(Kanban or Just-in-time, JIT)* – японский принцип, в соответствии с которым компания должна поставлять только то, что требуется покупателям, и тогда, когда это им необходимо.

Каннибализм *(Cannibalization)* – переключение потребителя с одного товара компании на другой без чистого прироста продаж. Внеплановый каннибализм является неожиданным для компании и влечет за собой уменьшение прибыли. Это случается в основном в тех случаях, когда товары в представлении потребителей не имеют больших различий. Плановый каннибализм имеет место, когда благодаря новым технологиям появляются новые товары, которые могут конкурировать с другими товарами этого ассортимента, и компания предпочитает, чтобы покупатели переключались на ее новые марки, а не на товары конкурентов.

Карта восприятия *(Perceptual map)* – метод, с помощью которого пытаются определить место различных марок на «карте», отображающей их восприятие потребителем. Чем ближе марки на карте, тем больше они схожи. Анализ основывается на допущении того, что чем больше две марки схожи в представлении потребителей, тем более схожим будет и отношение к ним.

Капитал марки *(Brand eguity)* – ценность марки.

Качественное исследование *(Qualitative research)* – исследование, в ходе которого потребителям предлагают ответить на неструктурированные вопросы, поэтому результаты, как правило, не поддаются количественному выражению.

Квота *(Quota)* – регулирование международной торговли отдельными странами, т. е. установление максимальных количеств импорта отдельных товаров в страну.

Квота продаж *(Sales quota)* – ожидаемый уровень продаж в данном районе за определенный период. Отражает цели относительно объема продаж и прибыльности в данном районе.

«Кейретцу» *(Keiretsu)* – группа японских компаний, владеющих долями собственности друг друга, покупающих друг у друга, обменивающихся технологией и сотрудничающих в области недопущения на рынок иностранных конкурентов.

Кодирование *(Encoding)* – преобразование целей компании в стратегию рекламы или стимулирование продаж, чтобы донести до покупателей нужное сообщение. Хорошей считается такая рекламная кампания, при которой в процессе кодирования использованы информация, символы и образы, эффективно извещающие потребителя о достоинствах товара.

Колесо розничной торговли *(Wheel of retailing)* – циклическое появление новых розничных магазинов, поскольку существующие становятся менее конкурентоспособными. Новые магазины предлагают более низкие цены благодаря снижению накладных расходов.

Комбинационные таблицы *(Cross-tabulations)* – группировка переменных с учетом их взаимосвязей.

Коммерсанты-оптовики *(Merchant wholesalers)* – независимые оптовики, которые покупают товары и приобретают право собственности на них.

Компенсации *(Rebates)* – стимулирование продаж, при котором потребители вправе получить возмещение части продажной цены.

Компенсации за товар *(Merchandise allowances)* – возмещение торговцам затрат, связанных с поддержкой товаров изготовителя, например в виде оформления оконной витрины или внутримагазинного показа.

Компенсация транспортных расходов *(Freight-absorption pricing)* – метод ценообразования, при котором продавец берет на себя транспортные расходы. Его применяют в случаях, когда транспортные расходы невелики или настолько значительны, что обеспечивают продавцу преимущество над конкурентами.

Комплекс видов деятельности *(Business mix)* – сочетание видов деятельности, которыми занимается фирма.

Комплекс маркетинга *(Marketing mix)* – элементы маркетинга, поддающиеся контролю маркетингового менеджера и выбираемые им, чтобы добиться желательной реакции целевого рынка. Сочетание стратегий, включающих четыре «*P*» – товар, продвижение, распределение и цену.

Комплекс продвижения *(Promotional mix)* – сочетание стратегий, применяемых компанией с целью оповещения о достоинствах товара; включает рекламу, стимулирование продаж, паблисити и личную продажу; является частью комплекса маркетинга.

Комплекс торговых служб *(Sales force mix)* – сочетание различных методов обслуживания крупных, средних и мелких покупателей фирмы.

Конвергентное приобретение *(Convergent acquisition)* – стратегия приобретения смежных предприятий.

Конечный потребитель *(Final consumer)* – лицо, покупающее и потребляющее продукт или услугу.

Конкурентное преимущество *(Competitive advantage)* – преимущество, которое достигается, когда компания использует маркетинговую возможность благодаря выпуску более совершенной продукции, более низкой цене, более разветвленной сети распределения, лучшему сервису и более широкому ассортименту продукции по сравнению с конкурирующими компаниями.

Конкурентный анализ *(Competitive analysis)* – оценка сильных и слабых сторон конкурентов.

Конкурсное ценообразование *(Bid pricing)* – ценообразование, при котором фирмы-покупатели направляют заявки потенциальным продавцам, чтобы последние назначили цену с учетом предложенной покупателем спецификации.

Консолидированная розничная торговля *(Consolidated retailing)* – стратегия роста путем приобретения других розничных фирм, а не увеличения числа собственных магазинов. Многие розничные торговцы используют такую стратегию, чтобы преодолеть «избыток магазинов».

Контейнеризация *(Containerization)* – форма смешанных перевозок, применяемая перевозчиками в системе товародвижения: загрузка товара в контейнер, который затем погружают на транспортное средство.

Контрактные системы *(Contractual Systems)* – заключение договора между независимыми производителями и торговыми посредниками о координации функций распределения, которые можно более эффективно выполнять совместно, чем в одиночку.

Контракты с нагрузкой *(Tying contracts)* – требование производителя, чтобы покупатель приобрел ненужные или менее желательные товары в качестве условия для приобретения нужных ему товаров. Такие контракты противоправны, если ограничивают торговлю или касаются значительных количеств товара.

Контрейлерные перевозки *(Piggybacking)* – смешанные перевозки, при которых груженый автомобиль перевозят железнодорожным транспортом, благодаря чему доставку можно осуществить с меньшими затратами, чем при перевозке только автомобильным транспортом.

Контролируемые системы каналов *(Administered channel systems)* – интеграция операций распределения достигается благодаря мощи лидера канала, а не путем прямого владения каналом или договорных отношений.

Контроль *(Control)* – регулирование действий компании таким образом, чтобы они соответствовали ее целям.

Контроль маркетинга товара *(Product-marketing control)* – действия, направленные на точное осуществление плана маркетинга, т. е. реализацию поставленных целей относительно товара.

Контрсегментация *(Countersegmentation)* – объединение нескольких сегментов рынка и использование для них единой стратегии маркетинга в целях снижения издержек.

Концентрированная сегментация, или Стратегия рыночной ниши *(Concentraded segmentation)* – метод, при котором единственный товар ориентируют на единственный сегмент рынка. Лучше всего подходит для фирмы с ограниченными ресурсами, так как позволяет избежать конфликтов с серьезными конкурентами на более крупных рынках.

Концепция маркетинга *(Marketing concept)* – философия, согласно которой все стратегии маркетинга должны базироваться на выявленных потребностях потребителей. Компании обязаны прежде всего определить достоинства, которые потребители ищут в тех или иных товарах, и разработать соответствующие стратегии маркетинга. Основой является ориентация на потребителя.

Концепция товара *(Product concept)* – детальное описание идеи товара с целью довести до потребителей его достоинства.

Кооперативы, организуемые розничными торговцами *(Retailer-sponsored cooperatives)* – объединения, созданные на договорных началах мелкими торговцами для выполнения ряда функций. Пытаясь защитить себя от крупных розничных фирм с большой покупательной способностью, группы небольших торговцев создают совместные оптовые предприятия, что позволяет им получать скидку, предоставляемую при закупке крупных партий товаров.

Корпоративная имиджевая реклама *(Corporate-image advertising)* – реклама, рассчитанная на создание и поддержание репутации фирмы. Благодаря ей потребители больше узнают о компании и ее продукции.

Корпоративная патронажная реклама *(Corporate-patronage advertising)* – вид рекламы, рассчитанной на продвижение товаров фирмы. Ее цель – внушить потребителям желание купить товары фирмы.

Корпоративная проблемная реклама *(Corporate-issue advertising)* – реклама, в которой излагается позиция компании по конкретному вопросу, важному для потребителей.

Корпоративное марочное наименование *(Corporate brand name)* – использование названия компании как части наименования марки. Преимущество такой стратегии в том, что приверженности покупателей можно добиться быстрее, если они знают, какие марки принадлежат данной компании.

Корректирующая реклама *(Corrective advertising)* – реклама, с помощью которой компания исправляет ложные заявления, сделанные ею в прошлом.

Коэффициент оборачиваемости запасов *(Stock turnover rate)* – скорость оборота запаса магазина в течение некоторого периода времени; используется для оценки эффективности работы.

Кривая спроса *(Demand curve)* – кривая, показывающая количество товара, приобретаемое покупателями при различных уровнях цен.

Кросс-культурные влияния *(Cross-cultural influences)* – различия в культурных ценностях, преобладающих в отдельных странах.

Кружки качества *(Quality circles)* – группы рабочих, отвечающих за качество своей продукции и движимых сознанием того, что их ошибки отразятся на деятельности последующей автономной рабочей группы в технологической цепочке.

Культура *(Culture)* – совокупность убеждений, норм, ценностей и обычаев, составляющая основу поведения в обществе, нормы, убеждения и обычаи, воспринятые от общества. Культура определяет общие нормы поведения.

Культурные ценности *(Cultural values)* – особо важная совокупность убеждений, разделяемых членами общества, о том, что желательно или нежелательно. Убеждения о том, что в личном или общественном плане следует стремиться к определенному образу жизни. Культурные ценности в США – это достижения, независимость и моложавость.

Купоны *(Coupons)* – печатный материал, предлагающий скидку с обычной цены марки в случае предъявления в момент покупки.

Л

Лидер канала *(Channel leader)* – обычно наиболее мощный участник системы канала распределения, координирующий поток информации, отгрузку продукции и расчеты.

Лицензирование *(Licensing)* – развитие стратегии поддержки марки, при которой компания продает другим право использовать наименование марки.

Личная продажа *(Personal selling)* – элемент комплекса маркетинга, предусматривающий личное общение торгового представителя компании с покупателем с целью продажи товара или услуги.

Личностные особенности *(Personality)* – устойчивые и длительные формы поведения, отражающие особенности потребителей данных целевых сегментов.

Логистические функции *(Logistical functions)* – накопление ассортимента товаров, их хранение и поставки более мелкими партиями покупателям путем сортировки, а также их размещение на полках магазинов.

Лотереи *(Sweepstakes)* – мероприятия, позволяющие потребителям выиграть призы или суммы денег.

М

Магазины массовых товаров *(Mass merchandisers)* – магазины, которые торгуют по более низким ценам, чем универмаги или специализированные магазины, но не предлагают такой же глубокий ассортимент или сервис. Товары этих магазинов также нередко более низкого качества.

Маржинальный доход *(Contribution to margin)* – выручка от товара за минусом издержек, непосредственно отнесенных на него. Показатель прибыльности товара.

Марка *(Brand)* – наименование или символ, представляющие товар.

Марка производителя *(Manufacturer's brand)* – марка товара, которую продает сам изготовитель; их также именуют общенациональными или региональными марками.

Маркетинг *(Marketing)* – действия, предпринимаемые индивидами и организацией для выявления и удовлетворения потребностей и пожеланий покупателей.

Маркетинг для крупных клиентов *(National account marketing)* – концепция, при которой команда, включающая менеджера, ответственного за крупных клиентов, и других продавцов, обслуживает крупных клиентов. Такие команды обычно формируют в отраслях со сложной продукцией, когда покупатели нуждаются во всесторонней информации о товаре.

Маркетинг по заказам *(Customized marketing)* – стратегия, при которой каждому покупателю предлагают товар, изготовленный по заказу.

Маркетинг, увязанный с благотворительностью *(Cause-related marketing)* – согласие фирмы предоставить определенную сумму денег благотворительной организации в обмен на возможность использовать ее наименование в рекламных мероприятиях.

Маркетинговое планирование *(Marketing planning)* – функция менеджера по товару или марке, предполагающая разработку товара, определение целевого рынка для него и формулирование стратегий маркетинга.

Маркетинговый менеджер компании *(Corporate marketing manager)* – менеджер на уровне головной конторы.

Марочный товар *(Branded)* – наличие наименования или символа для идентификации товара. Немарочными считаются сырьевые товары и изделия, названия которым присваивают торговые фирмы, а не изготовители.

Массовый маркетинг *(Mass marketing)* – стратегия, при которой предлагают один базовый товар, не проводя различий между потребностями и характеристиками отдельных покупателей.

Международный маркетинг *(International marketing)* – разработка стратегий маркетинга с целью продажи товаров за рубежом и интеграция этих стратегий, применяемых в различных странах.

Менеджер для крупных клиентов *(National account manager)* – руководитель маркетинговой команды, отвечающий за налаживание рабочих отношений с покупателем и координацию деятельности других членов группы по работе с крупными клиентами.

Менеджер марки *(Brand manager)* – см. **Менеджер товара** *(Product manager)*.

Менеджер подразделения *(Business manager)* – менеджер коммерческого подразделения, обычно ответственный за формулирование маркетинговой стратегии соответствующего подразделения.

Менеджер по продажам отделения *(Divisional sales manager)* – менеджер, ответственный за продажи в отделении компании; часто занимает должность вице-президента по продажам.

Менеджер по товару; менеджер марки *(Product manager; Brand manager)* – работник, отвечающий за разработку, выполнение и контроль комплекса маркетинга данного товара.

Менеджер товарной категории *(Category manager)* – см. **Менеджер товарного ассортимента** *(Product-line manager)*.

Менеджер по услугам *(Service manager)* – менеджер, который разрабатывает стратегии маркетинга услуги и отвечает за прибыльность ее оказания.

Метод «Дельфи» *(Delphi method)* – метод, при котором каждый эксперт делает свой прогноз независимо от других экспертов и обосновывает его в письменном виде. Прогнозы обобщают, а затем направляют участникам для повторного прогноза. Согласие обычно достигается после трех-четырех раундов.

Метод ожидаемого значения *(Expected value method)* – инструмент для определения наилучшей стратегии при наличии некоторых ожидаемых тенденций. Менеджерам предлагают оценить вероятность осуществления различных сценариев и предсказать их влияние на результаты продаж.

Метод оценки рынка *(Market estimation method)* – оценка числа покупателей на рынке и купленного количества товара на основе данных прошлых продаж или исследований.

Метод прямого подсчета *(Direct derivation method)* – получение оценки первичного спроса на основе рыночных факторов, непосредственно связанных с покупками потребителей.

Микромаркетинг *(Micromarketing)* – ориентация стратегий маркетинга на отдельных потребителей.

Миссия компании *(Corporate mission)* – заявление о том, каким видом (видами) деятельности компания должна заниматься.

Мнимый фрахт *(Phantom freight)* – расходы, взимаемые при ценообразовании по методу базисного пункта. Речь идет о взимаемых расходах по доставке из базисного пункта к месту назначения, даже если товары фактически не перемешаются.

Многозональное ценообразование *(Multiple zone pricing)* – метод ценообразования, при котором цена, включающая стоимость доставки, одинакова для всех покупателей в пределах географического района, но различается по зонам.

Многомерные статистические методы *(Multivariate statistical technigues)* – методы статистического одновременного анализа более чем двух переменных.

Множественность клиентуры *(Multiple publics)* – различные группы, на которые рассчитаны некоммерческие услуги, включая их спонсоров и получателей.

Множественность обменов *(Multiple exchanges)* – разновидности обмена ресурсами, характерными для сферы некоммерческих услуг.

Множественность поставщиков *(Multiple sourcing)* – закупка у нескольких поставщиков с целью распределить между ними возможный риск.

Модификация товара *(Product extensions)* – товары, которые не являются новыми для компании, но обладают некоторыми новыми свойствами для потребителей. Имеется три варианта: усовершенствование, расширение ассортимента и перепозиционирование.

Модифицированная закупка *(Modified rebuy)* – повторная закупка товара производственного назначения на менее рутинной основе, чем при неизменной повторной закупке, и, следовательно, требующая некоторого поиска информации, а возможно, и переоценки повторной закупки в связи с появлением нового товара или изменением технологии.

Мотивы *(Motives)* – глубинные побуждения, которые обусловливают стремление к удовлетворению потребностей.

Н

Надежность данных (*Reliability*) – показатель маркетинговой информации, характеризующий достоверность данных и точность выводов на их основе.

Неизменная повторная закупка (*Straight rebuy*) – повторяющиеся закупки товаров производственного назначения, которые можно делать на рутинной основе; обычно их используют применительно к стандартизованной продукции; они требуют минимального поиска информации.

Неокругленные цены (*Odd-even pricing*) – другое название – «психологическое ценообразование»; используются промышленниками и розничными торговцами, полагающими, что потребители скорее купят товар по цене чуть ниже округленной (например, по цене 2,99 долл. вместо 3,00 долл.).

Непрерывная реклама (*Continuity*) – метод рекламы, при котором обращение постоянно периодически повторяют.

Нераспределяемые постоянные издержки (*Nonassignable fixed costs*) – постоянные издержки, которые невозможно непосредственно отнести на производство или маркетинг конкретного товара, вследствие чего их относят на всю продукцию.

Неслучайный отбор (*Nonprobability sampling*) – выборка, получаемая преимущественно на основе суждения исследователя, а не научных правил вероятностного отбора; применяют в случаях, когда представительность не столь важна.

Нечестное ценообразование (*Unfair pricing*) – методы ценообразования, рассчитанные на вытеснение конкурентов из отрасли. См. **Хищническое ценообразование** (*Predatory pricing*); **Ценовая дискриминация** (*Price discrimination*); **Финансирование цен** (*Price fixing*).

Новая закупка (*New buy*) – приобретение товара (услуги), который ранее не производился; обычно предполагает обширный поиск информации.

Нововведения (*Innovations*) – товары, новые как для потребителей, так и для компании. Они часто являются причиной изменения структуры потребления.

Новый товар-дубликат (*New-product duplication*) – выпуск продукции, уже известной рынку, но новой для компании.

Номенклатура товаров (*Product mix*) – все товары, маркетингом которых занимается коммерческое подразделение или компания.

Номенклатура товаров по странам (*Country-product mix*) – решение международной компании о том, какие товары она будет продавать в каждой стране. Окончательное решение зависит от общей международной стратегии, которой придерживается компания.

Норма прибыли (*Profit margin*) – чистая прибыль в виде процентов от продаж.

Нормативная рентабельность затрат (*Target return on cost*) – термин, означающий установление цели, основанной на прибыли на совокупные издержки при определенном объеме производства и требуемой цены.

Нормативная рентабельность инвестиций (*Target return on investment*) – установление цели по рентабельности инвестиций и требуемой цены.

Нормативное воздействие (*Normative influence*) – влияние, оказываемое референтной группой с целью побудить потребителей придерживаться ее норм.

О

Обеспечивающие системы маркетинга (*Facilitating markering systems*) — системы, обеспечивающие условия для процесса обмена, при котором товары переходят от производителей к потребителям, а платежи — в обратном направлении.

Обработка грузов (*Merchandise handling*) — элемент системы товародвижения, включающий обработку заказов и отгрузку товаров. Сюда входят выявление местоположения товара на складе, перемещение внутри склада и подача к месту отгрузки.

Обработка заказов (*Order processing*) — канцелярская работа: регистрация и обработка заказов покупателей, передача их на склад, контроль за выполнением, выписка накладных и указания по отгрузке.

Обработка информации (*Information processing*) — восприятие и истолкование маркетингового стимула, а затем его запоминание.

Образ жизни (*Lifestyles*) — образ жизни индивида, т. е. его действия, интересы и взгляды.

Образно-ориентированная стратегия изменений (*Image oriented change strategy*) — стратегия, направленная на оживление продаж марки путем рекламы, ориентированной на имидж.

Образно-ориентированная стратегия сохранения позиций марки (*Image oriented maintanance strategy*) — стратегия, в рамках которой для поддержки рекламной кампании используют элементы имиджа.

Обратная связь (*Feedback*) — информация, полученная компанией о влиянии ее коммуникации на продажи; заключительная стадия процесса коммуникации.

Обусловливание (*Conditioning*) — связь между маркой и стимулом в сознании потребителя: увидев стимул, потребитель вспоминает о марке.

Обучение (*Learning*) — применительно к маркетингу означает поведение при покупке, основанное на прошлом опыте потребителя. Покупки, основанные на привычке, обычно являются результатом обучения.

Общенациональные/региональные марки (*National/regional brands*) — марки, которые продают изготовители товара в общенациональном масштабе. Региональные и местные марки иногда объединяют с общенациональными, чтобы отличить их от частных марок и безмарочных товаров. См. также **Марки производителя** (*Manufacturer's brands*).

Общественный класс (*Social class*) — часть общества, включающая лиц со схожими социальными и экономическими характеристиками, которые обусловливают равный статус таких лиц и ограниченное взаимодействие с представителями других общественных классов.

Ограниченный процесс принятия решений (*Limited decision making*) — принятие решений, которое не носит автоматического характера, но требует незначительного поиска информации.

Однозональное ценообразование (*Single-zone pricing*) — метод установления цен, при котором все покупатели платят одну цену независимо от их местоположения и стоимости доставки.

Окно конкурентных возможностей (*Window of competitive opportunity*) — сочетание слабости конкурентов, привлекательности рынка и потенциала компании, позволяющее ей добиться конкурентного преимущества.

Олигополия (*Oligopoly*) — отрасль, в которой доминируют две-три фирмы, и действия одной фирмы непосредственно влияют на действия других фирм.

Отсроченное назначение цены (*Delayed-quotation pricing*) — метод установления цен товаров производственного назначения, при котором риск перерасхода затрат и нарушения графика производства перекладывается на покупателя, так как цену устанавливают после изготовления заказа.

Отчет о прибылях и убытках (*Profit and loss (P&L) statement*) — метод, применяемый для прогнозирования результатов деятельности хозяйственной единицы или эффективности товара, обычно на ближайший год или пять лет. В отчете обычно фигурируют выручка и расходы, необходимые для расчета чистой прибыли.

Операционные функции (*Transactional functions*) — функции, выполняемые посредниками в системе распределения и связанные с покупкой товаров и последующей перепродажей покупателям. Участники канала распределения, осуществляющие эти функции, принимают также на себя риск, связанный с хранением запаса.

Описательные цели исследования (*Descriptive research objectives*) – исследование с целью описать и объяснить события на рынке.

Оптовики с оплатой и самовывозом (*Cash-and-carry wholesalers*) – оптовая торговля со складов, при которой покупатели платят наличными и сами вывозят товар.

Оптовые торговцы (*Wholesalers*) – организации, которые покупают и перепродают товары другим фирмам – оптовым, розничным, промышленным, но не конечному покупателю.

Ориентация на потребителя (*Customer orientation*) – разработка фирмой товаров и стратегий, направленных на удовлетворение потребностей потребителей.

Ориентация на производство (*Production orientation*) – ориентация фирм преимущественно на эффективность производства и наличие товара, а не на потребности потребителей.

Ориентация на сбыт (*Sales orientation*) – ориентация фирм преимущественно на сбыт продукции, которую они производят, а не на потребности потребителей.

Основное и вспомогательное оборудование (*Installations and accessoties*) – продукция производственного назначения, используемая в организации производственного процесса.

Основной товар (*Core product*) – свойства товара, которые, как считается, удовлетворяют потребности покупателя.

Осязаемый товар (*Tangible product*) – свойства товара, обеспечивающие получение от него желательных выгод.

Отделение маркетинга товара (*Product-market unit, PMU*) – отделение, ответственное за маркетинг набора товаров, рассчитанных на определенный рынок.

Отдельные вкладыши (*Free-standing inserts*) – купоны, рассылаемые в виде вкладышей в газеты.

Отклонение прогноза (*Forecasting variance*) – разница между первоначальной и новой целью, поставленной в связи с изменениями во внешних условиях.

Отклонение результата (*Performance variance*) – расхождение между целями и достигнутыми результатами.

Отношение (*Attitudes*) – склонность потребителя негативно или позитивно оценивать предмет. Отношение зависит от потребностей и восприятия потребителя.

Охват рекламой (*Reach*) – число лиц или семей, охваченных средствами рекламы в течение определенного периода.

Оценка (*Evaluation*) – определение соответствия результатов поставленным целям.

Оценка марки (*Brand evaluations*) – положительная или отрицательная оценка марки потребителем.

Оценка потенциальных покупателей (*Qualify prospects*) – оценка торговыми представителями потенциальных покупателей.

П

Паблисити (*Publicity*) – сообщение маркетингового характера в средствах массовой информации о компании или ее продукции; в отличие от рекламы не оплачивается.

Пакетное ценообразование (*Bundling pricing*) – предложение двух или более товаров и услуг в комплексе по особой цене.

Перевозка "поезд-судно" (*Trainship*) – сочетание железнодорожных и водных перевозок.

Передача сообщения (*Transmission*) – процесс доведения сообщения до аудитории.

Первичные данные (*Primary data*) – данные, впервые собранные компанией с учетом своих четко определенных целей. Первичные данные получают путем исследований и интервью.

Первичный спрос (*Primary demand*) – спрос на всю товарную категорию, а не на отдельную марку.

Переменные издержки (*Variable costs*) – издержки, которые изменяются непосредственно в зависимости от произведенного количества товара.

Перепозиционирование товара (*Product repositioning*) – доведение до сведения потребителей новых свойств марки товара без обязательного изменения его физических характеристик.

Период окупаемости (*Payback period*) – число лет, в течение которых окупаются инвестиции.

План маркетинга (*Marketing plan*) – основа для разработки стратегий маркетинга.

План маркетинга товара (*Product marketing plan*) – план, определяющий стратегию

маркетинга (четыре "*P*") данного товара, обычно на один год.

Плановый каннибализм (*Planned cannibalization*) – см. **Каннибализм** (*Cannibalization*).

Плата за место (*Slotting fees*) – требование розничного торговца об уплате производителем суммы за наличие его товара в магазине.

Плата за место в магазине (*Slotting allowances*) – прямые выплаты розничным фирмам, обычно продовольственным, за наличие товара в ассортименте магазинов.

Плата за неудачу товара (*Failure fees*) – суммы, взимаемые, если продажи ниже прогнозной величины.

Поведенческая сегментация (*Behavioral segmentation*) – определение групп потребителей на основе различий в их поведении (например, пользователи товара – непользователи товара, регулярные потребители – случайные потребители). Сегменты рынка определяют исходя из поступков потребителей.

Поддержка марки (*Brand leverage*) – попытка воспользоваться популярностью марки путем выпуска смежных товаров под тем же названием.

Подкрепление (*Reinforcement*) – постоянное удовлетворение маркой в результате неоднократного ее использования, увеличивающее вероятность ее повторного приобретения.

Подсознательная реклама (*Subliminal advertising*) – реклама, которую показывают настолько быстро, что потребители воспринимают ее лишь на подсознательном уровне.

Подход на основе решения проблемы (*Problem solving approach*) – глубокое изучение торговым представителем потребностей покупателя и выработка на этой основе соответствующего торгового метода.

Позиционирование товара (*Product positioning*) – использование рекламы и других элементов комплекса маркетинга с целью сообщить о достоинствах товара.

Поиск новых покупателей (*Prospecting*) – важная функция торгового представителя; используются рекомендации имеющихся покупателей, телемаркетинг и почтовая информация.

Поиск разнообразия (*Variety seeking*) – ситуация, при которой потребитель приобретает разные марки товара, чтобы пробудить у себя определенный интерес к покупкам и избежать скуки при однообразных покупках.

Покупки с высокой вовлеченностью (*High-involvement purchases*) – покупки, важные для потребителя, отражающие его представление о собственном статусе и сопряженные с некоторым риском, оправдывающим, по его мнению, затраты времени и энергии для более тщательного анализа вариантов товаров. Следовательно, при таких покупках процесс принятия решений, как правило, принимает сложный характер.

Покупки со слабой вовлеченностью (*Low-involvement purchases*) – покупки, не столь важные для покупателя, не заслуживающие времени и усилий на поиск информации о марках и рассмотрение широкого круга альтернатив.

Полезность владения (*Possession utility*) – выгода, обеспечиваемая потребителям системой распределения, при которой ассортимент товаров доступен для приобретения.

Получатели заказов (*Order getters*) – продавцы, которые ищут покупателей и убеждают их приобрести продукцию компании. Их задача – завершение сделки, а не просто получение заказа.

Посредники (*Resellers*) – оптовые и розничные торговцы, покупающие товары для перепродажи. Они не производят товары, а являются посредниками для компаний и конечных потребителей.

Поставщик заводов (*Mill supply house*) – дистрибьютор, предоставляющий полный набор услуг и широкий ассортимент товаров производственного назначения.

Постоянные издержки (*Fixed costs*) – издержки, которые не меняются в зависимости от произведенного количества товара.

Посылочные дистрибьюторы (*Mail-order distributors*) – оптовые посылочные фирмы, занимающиеся продукцией производственного назначения, торгующие по каталогам предметами, которые можно легко отправить почтой или грузовым автомобилем.

Посылочные оптовые фирмы (*Mail-order wholesalers*) – оптовики, оказывающие ограниченный круг услуг и продающие това-

ры по каталогу; их покупателями обычно бывают небольшие магазины в отдаленных районах, обслуживать которые, по мнению других оптовиков, неэкономично.

Потенциал рынка (*Market potential*) – совокупный спрос на определенную категорию товаров на рынке.

Потери от отсутствия запаса (*Out-of-stock costs*) – потери, связанные с недополучением выручки из-за отсутствия товара в наличии у розничного или оптового торговца.

Потребитель (*Consumer*) – конечный пользователь товара или услуги.

Потребительская социализация (*Consumer socialization*) – процесс, с помощью которого люди учатся быть потребителями на основе знаний, усвоенных с детства.

Потребительские базы данных (*Consumer data base*) – демографическая и финансовая информация об отдельных потребителях, почерпнутая из кредитных заявок, водительских прав или телефонной службы.

Потребности (*Needs*) – побуждения, направленные на достижение определенной цели; мотив, лежащий в основе решения о покупке.

Пошлина (*Tariff*) – практика в международной торговле взимания налога на импортные товары для защиты отечественных отраслей.

Правительственные учреждения (*Government agencies*) – с позиций маркетинга покупатели товаров и услуг, необходимых для выполнения государством его функций.

Предельная выручка (*Marginal revenue*) – изменение совокупной выручки при продаже дополнительного количества продукции.

Предельная прибыль (*Marginal contribution to profit*) – вклад в прибыль последней произведенной единицы продукции.

Предельное ценообразование (*Marginal pricing*) – метод ценообразования с учетом спроса, при котором цена соответствует точке, где предельная выручка равна предельным издержкам.

Предельные издержки (*Marginal costs*) – изменение совокупных издержек в связи с производством и маркетингом дополнительного количества продукции.

Предельный анализ (*Marginal analysis*) – принцип, согласно которому компании следует увеличивать производство товара до тех пор, пока дополнительная прибыль от последней произведенной единицы (предельная выручка) превышает издержки производства этой единицы (предельные издержки).

Предметы производства (*Production goods*) – продукция, используемая в производстве конечного продукта.

Представительность (*Representativeness*) – степень, с которой выборка потребителей отражает характеристики их совокупности.

Преимущество в издержках (*Cost advantage*) – разновидность конкурентного преимущества, которым компания располагает благодаря снижению издержек производства или маркетинга по сравнению с издержками конкурентов, что позволяет ей снизить цены или направить экономию на другие цели.

Преимущество в маркетинге (*Marketing advantage*) – форма конкурентного преимущества, при которой разработанная компанией стратегия маркетинга превосходит стратегии конкурентов в области удовлетворения потребностей потребителей.

Прейскурантная цена (*List price*) – цена, которая может фигурировать в каталоге или называться торговым представителем в качестве официальной цены до предоставления скидок. Ее также называют окончательной продажной ценой.

Премии (*Premiums*) – товары, предлагаемые бесплатно или по сниженной цене в качестве стимула к покупке рекламируемой марки.

Препятствия на пути доступа (*Barriers to entry*) – факторы, ограничивающие выход компании на рынок.

Приверженность марке (*Brand loyalty*) – приверженность марке благодаря удовлетворению от ее продолжительного использования.

Приверженность поставщику (*Vendor loyalty*) – постоянные закупки у одного поставщика в результате полученного в прошлом удовлетворения от его работы.

Привычка (*Habit*) – связь между стимулом и реакцией, которая приобрела практически автоматический характер благодаря приобретенному опыту; обычно приводит к покупке одной и той же марки.

Приемлемый диапазон цен (*Acceptable price range*) – диапазон цен, который покупа-

тель считает реалистичным. Если цена ниже диапазона, качество товара ставится под сомнение; если она выше, потребитель отказывается покупать товар.

Приемщики заказов (*Order takers*) — продавцы, которые выясняют уровень запаса и потребность магазина в товаре, а затем получают заказ. Они ориентированы на товар, и их контакты с покупателем сведены к минимуму.

Причинно-следственные цели исследований (*Casual research objectives*) — попытка определить причинно-следственные связи.

Пробный маркетинг (*Test marketing*) — предложение товара на отобранные компанией рынки в течение некоторого периода для получения необходимой торговой информации; проводится в рамках всестороннего плана маркетинга в целях обеспечения выхода на общенациональный рынок.

Прогноз продаж (*Sales forecast*) — оценка спроса на отдельную марку товара (избирательный спрос).

Продавцы-консультанты (*Consultative salespeople*) — торговые представители, которые берут на себя инициативу определения потребностей покупателя и рекомендуют варианты их удовлетворения.

Продвижение (*Promotion*) — тактика, применяемая компанией с целью довести до покупателей позиционирование товара.

Продвижение на месте покупки (*Point-of-purchase promotions*) — показ товаров в магазине с использованием рекламных щитов, оконных витрин или указателей между рядами полок.

Проективные методы (*Projective techniques*) — методы, используемые для выявления и измерения потребностей и установок, которые трудно выявить с помощью более прямых методов. Они заключаются в предъявлении зрителю неоднозначных материалов (например, чернильных пятен, рисунков без названия и т.п.). Истолковывая материал, зритель "проектирует" склонности, о которых он, возможно, не подозревает или которые пытается скрыть. Речь идет о диагностических приемах. Характер истолкования неопределенных стимулов зрителем, как считается, позволяет кое-что выяснить о нем, ибо свидетельствует о его мотивах, потребностях и интересах в данный момент.

Производительность (*Productivity*) — отношение результата (выпуска продукции, объема продаж) к затратам (издержкам производства и маркетинга).

Производный спрос (*Derived demand*) — определение спроса на один товар спросом на другой товар, для производства которого он предназначен, например спрос на продукцию производственного назначения производен от спроса на потребительские товары.

Производственный маркетинг (*Business-to-business marketing*) — продажа товаров фирмам для использования при изготовлении или переработке другой продукции или обеспечения такой деятельности.

Промышленные агенты (*Manufacturers' agents*) — агенты, которые продают товары компании в определенном районе, часто на эксклюзивной основе. Они представляют нескольких не конкурирующих между собой производителей и ограничивают свои контакты оптовыми и розничными торговцами, а также другими фирмами-покупателями. Промышленные агенты не становятся собственниками продаваемых товаров и получают комиссионные за свои услуги.

Промышленные покупатели (*Industrial buyers*) — покупатели товаров и услуг для последующего использования в производстве другой продукции в обрабатывающей, добывающей промышленности и строительстве.

Пространственная полезность (*Place utility*) — выгода, получаемая потребителями благодаря наличию системы распределения, обеспечивающей доставку товаров в удобное для них место.

Прототипы товара (*Product prototypes*) — опытное производство нового товара.

Процесс обмена (*Exchange process*) — динамический процесс, в ходе которого продавец требует оплаты в обмен на удовлетворение потребности покупателя в предмете или услуге.

Процесс управления маркетингом (*Marketing management process*) — механизм, с помощью которого маркетинговая организация взаимодействует со своими покупателями.

Психологический настрой (*Psychological set*) — предрасположенность потребителя положительно или отрицательно реагировать на марку, продукт или компанию.

Пульсирующая реклама (*Pulsing*) – метод рекламирования, при котором объявления выдаются большими порциями, в отличие от непрерывного потока объявлений. Обычно применяется для рекламы новых товаров с целью ознакомить с ними покупателей.

Р

Районный менеджер по продажам (*District sales manager*) – менеджер, ответственный за сбыт в определенном географическом районе; подотчетен менеджеру по продажам.

Распределительные центры (*Distribution centers*) – централизованные распределительные предприятия, которые в отличие от складов обслуживают более широкие рынки. Они хранят весь ассортимент товарных групп, получают крупные отгрузки из различных мест производства и обычно располагают компьютеризованной системой обработки заказов.

Распределяемые постоянные издержки (*Assignable fixed costs*) – постоянные издержки, которые можно связать с производством или распределением конкретного товара и, следовательно, отнести на него.

Расширение ассортимента (*Product addition*) – добавление марок к имеющемуся товарному ассортименту.

Расширение сегментов рынка (*Market-segment expansion*) – ориентация одного товара на несколько сегментов рынка.

Расширение товарного ассортимента (*Product-line extensions*) – новые разновидности существующего товара.

Реклама (*Advertising*) – оплаченное неоднократное безличностное сообщение о товаре, услуге или компании в средствах массовой информации, исходящее от коммерческого источника, например производителя или розничного торговца.

Реклама марки (*Brand advertising*) – вид рекламы, направленной на увеличение доли данной марки на рынке путем привлечения покупателей, которые в данный момент приобретают конкурирующую марку, а также закрепления числа имеющихся покупателей марки.

Реклама товара (*Product advertising*) – популяризация определенной категории товара, а не отдельной марки. Иногда рекламу организуют совместно конкуренты одной отрасли. В таких случаях цель рекламы – противодействовать падению спроса на продукцию отрасли в целом, а не доли на рынке отдельного конкурента.

Рекламные скидки (*Promotional allowances*) – скидки с цены, предоставляемые производителями розничным торговцам в обмен на рекламирование продукции; основа совместной рекламы.

Рентабельность активов (*Return on assets*) – показатель эффективности, применяемый розничными торговцами и равный оборачиваемости запаса, умноженной на норму прибыли.

Рентабельность инвестиций (*Return on investment, ROI*) – чистая прибыль, деленная на сумму инвестиций.

Референт (*Gatekeeper*) – участник процесса закупки, который контролирует поток информации в закупочном центре.

Референтная группа (*Reference group*) – группа, с которой идентифицирует себя индивид, вследствие чего он стремится использовать группу в качестве мерила самооценки и источника ценностей и целей. Эти группы служат критерием для индивида при формировании его взглядов, установок и поведения. Для потребителей они являются основой для сопоставления и оценки собственного выбора марок и поведения при покупках.

Рецептурный подход к продаже (*Formula selling approach*) – предоставление информации покупателю заранее заданным, поэтапным образом с целью побудить его к покупке.

Родовые товары (*Generic products*) – немарочные товары, идентифицируемые только по товарной категории.

Розничные сети (*Retail chains*) – розничные компании, имеющие более четырех магазинов.

Розничные торговцы (*Retailers*) – участники системы распределения, продающие товар непосредственно потребителю. Это конечное звено канала сбыта, обеспечивающее доступность товаров для приобретения потребителями.

Рынок (*Market*) – группа потребителей, которым требуются схожие качества товара.

Рыночная ниша (*Market niche*) – сегменты рынка, с которыми связывают возможности компании.

С

Связи с общественностью (*Public relations*) – форма сообщения маркетингового характера, имеющего целью повлиять на акционеров, потребителей, государственных чиновников и других деловых людей. Связи с общественностью представляют собой сознательную попытку создать позитивный имидж компании и ее продукции.

Сегмент рынка (*Market segment*) – группа покупателей со схожими потребностями и характеристиками.

Сегментация по достоинствам (*Benefit segmentation*) – определение групп потребителей в зависимости от их потребностей. Возможности для маркетинга нередко устанавливаются на основе анализа предпочтений потребителей. Часто выявляют один или несколько сегментов с учетом того, что имеющиеся марки не удовлетворяют потребности потребителей.

Сегментация по характеристикам потребителей (*Segmenting by consumer characteristics*) – стратегия определения сегментов рынка на основе характеристик потребителей.

Сегментация рынка (*Market segmentation*) – процесс деления крупного рынка на более мелкие группы потребителей со схожими потребностями, характеристиками или поведением. Он позволяет компании эффективно распределять ресурсы маркетинга для удовлетворения потребностей четко определенной группы потребителей.

Сезонные скидки (*Seasonal discounts*) – скидки при покупке товара сезонного спроса вне сезона.

Сети магазинов (*Chain stores*) – розничные фирмы, насчитывающие более четырех магазинов.

Система адаптивного контроля (*Adaptive control system*) – контроль, допускающий корректировку целей и путей их достижения; предполагает слежение за внешними факторами – остротой конкуренции, уровнем покупательского спроса и технологией – с целью определить, по-прежнему ли реальны цели или их следует скорректировать.

Система канала прямого маркетинга (*Direct marketing channel system*) – продажа товаров непосредственно потребителям в обход торговых посредников.

Система каналов (распределительная система) (*Channel (distribution) system*) – группа независимых фирм, включающая производителей, оптовые и розничные фирмы и сформированная с целью предоставления необходимого набора товаров потребителям в нужном месте и нужное время.

Система коммуникации (*Communications system*) – система, информирующая покупателей о наличии товаров и побуждающая их к покупке.

Система контроля по окончании периода (*After-the-fact control system*) – система сравнения фактических результатов маркетинга по окончании планового периода с ожидавшимися результатами и выявления причин отклонения. На этой основе руководство может внести коррективы в цели и стратегии с целью повысить прибыльность в следующем плановом периоде. Недостаток системы – исправление отклонений, а не предупреждение их.

Система поддержки (принятия) решений (*Decision support system*) – компьютеризованная система, рассчитанная на хранение и анализ данных из различных источников.

Система распределения, система каналов (*Distribution system, Channel system*) – группа независимых фирм, включающая производителей, оптовых и розничных торговцев и предназначенная для доставки товаров, нужных покупателям, в то время и место, которое необходимо. См. также **Система каналов** (*Channel system*).

Система товародвижения (*Physical distribution system*) – сочетание в компании функций обработки заказов, перевалки грузов, хранения запаса и транспортировки. Система обеспечивает доставку товара от производителя к потребителю.

Система управления товаром (*Product management system*) – система, в которой работают менеджеры по товарам или маркам.

Система управления услугами (*Service management system*) – то же, что система управления товаром, применительно к услугам.

Система управляющего контроля (*Steering control system*) – оценка результативности марке-

тинга в ходе планового периода, а не по его окончании. Прогнозы результативности, сделанные в течение планового периода, сравниваются с прогнозами в его начале. В случае отклонения результатов от заданных предпринимаются корректирующие действия.

Системы видеотекс (*Videotex system*) – системы двустороннего (интерактивного) кабельного телевидения, с помощью которых потребитель может получить информацию на терминал домашнего компьютера и таким же способом заказать товар.

Ситуационный анализ (*Situation analysis*) – предварительная оценка рынка для товара: выяснение основных характеристик рынка, его размера и вероятных конкурирующих товаров.

Сканирование внешней среды (*Environmental scanning*) – получение и оценка информации из различных источников о внешних условиях с целью выявления потенциальных возможностей и угроз – о действиях конкурентов, технологии, состоянии экономики, а также социальных и конкурентных тенденциях.

Сканирование данных (*Scanner data*) – данные, полученные при регистрации продавцом-кассиром продажи на основе штрих-кодов с помощью лазерного устройства.

Скидка (*Discount*) – форма корректировки цены, при которой продавец делает вычет с прейскурантной цены. Скидки являются стимулом для закупки товаров в больших количествах или в определенные периоды года, для уплаты наличными или выполнения определенных функций маркетинга.

Скидка за партию товара (*Case allowance*) – форма стимулирования торговли, при которой скидка магазинам зависит от купленного ими количества товара.

Скидка при досрочной оплате (*Cash discount*) – скидка покупателям, которые оплачивают счета ранее оговоренного времени.

Скидки при закупке крупной партии (*Quantity discounts*) – скидки, предоставляемые при закупке крупных партий.

Склад общего пользования (*Public warehouse*) – склад, предоставляющий емкости для хранения на условиях аренды.

Складские клубы (*Warehouse clubs*) – разновидность дисконтных магазинов, предлагающих крайне низкие цены при торговле по методу самообслуживания, широкий выбор товарных групп при узком ассортименте внутри каждой из них. Главное различие между этими предприятиями и традиционными дисконтными магазинами заключается в более низких ценах и помещениях типа складов.

Складские магазины (*Warehouse stores*) – торговые предприятия, торгующие со значительными скидками с цены и не оказывающие дополнительных услуг; продовольственные товары они отпускают в фабричных коробках, из которых сами покупатели перекладывают товары в свои сумки. Схожи со складскими клубами, но торгуют продовольственными товарами.

Следование за лидером в ценообразовании (*Follow-the-leader pricing*) – стратегия ценообразования, при которой цены задает лидер отрасли, а остальные конкуренты придерживаются той же структуры цен. Это часто происходит в отраслях со стандартизованной продукцией, а также там, где одна компания является неоспоримым лидером. Такой метод ценообразования, как правило, обеспечивает стабильность и предупреждает ценовые войны.

Сложный процесс принятия решения (*Complex decision-making*) – связан с покупкой, представляющей для потребителя большой интерес и предусматривающей расходование значительной суммы денег. Покупатель заинтересован в активном поиске информации, на основе которой оценивает различные марки в соответствии с определенными критериями. Познавательный процесс оценки предполагает знание потребителем характеристик марок и формирование соответствующего отношения к марке.

Смешанная система распределения (*Hybrid distribution system*) – использование компанией нескольких систем распределения.

Смешанная торговля (*Scrambled merchandising*) – сочетание продовольственных и непродовольственных товаров в магазине с целью увеличения прибыли путем предоставления места на полках более прибыльным непродовольственным товарам.

Смешанные системы транспортировки (*Intermodal transportation*) – способ перемещения товаров от производителя к потреби-

телю с использованием различных средств доставки — воздушным, автомобильным, железнодорожным транспортом, — что позволяет одному перевозчику доставлять груз непосредственно к месту расположения покупателя.

Совместная реклама (*Cooperative advertising*) — разновидность рекламы, при которой производители и розничные торговцы объединяют ресурсы для рекламирования одновременно товара и магазина. Производители предоставляют торговцам скидки, чтобы они рекламировали их продукцию, разрешая торговцам упоминать в рекламе наименование магазина, а иногда и сообщать подробности о нем.

Совокупная выручка (*Total revenue*) — общая сумма денег, полученная от продажи товара.

Совокупность (*Population*) — весь изучаемый рынок.

Совокупные издержки (*Total costs*) — суммарные издержки производства и маркетинга товара, включающие совокупные постоянные издержки и совокупные переменные издержки.

Совокупные оценочные баллы (*Gross rating points, GRPs*) — суммарный показатель охвата рекламой, полученный умножением числа охваченных ею лиц на частоту охвата рекламой каждого индивида.

Сокращение ассортимента (*Line pruning*) — уменьшение глубины товарного ассортимента путем сокращения числа предлагаемых разновидностей каждой категории товаров.

Сопоставительная реклама (*Comparative advertising*) — упоминание в рекламе компании о конкурирующем товаре. Компании прибегают к сопоставительной рекламе, чтобы указать на недостатки конкурирующей марки и создать о ней неблагоприятное мнение, повысив тем самым шансы собственной марки.

Сопоставительное воздействие (*Comparative influence*) — влияние, оказываемое группой лиц в процессе сопоставления собственных взглядов и поведения с установками и действиями других членов группы.

Составление сметы на основе паритета с конкурентами (*Competitive-parity budgeting*) — планирование рекламных расходов с учетом действий конкурентов. Пример — выяснение, какой процент продаж расходуют на рекламу конкуренты, чтобы планировать смету на том же уровне.

Составление сметы на основе процентов от продаж (*Percent-of-sales budgeting*) — метод определения рекламной сметы, при которой расходы рассчитываются в виде процентов от суммы продаж.

Составление сметы на основе целей и задач (*Objective-task budgeting*) — составление рекламной сметы с учетом поставленных целей, работ, необходимых для их достижения и определения затрат на каждый элемент.

Специализированная розничная торговля (*Specialty retailing*) — розничные фирмы, торгующие ограниченным числом групп товаров, но располагающие широким ассортиментом в пределах каждой из них.

Специализированные дистрибьюторы (*Specialty distributors*) — дистрибьюторы, торгующие определенным ассортиментом товаров.

Специализированные магазины (*Specialty stores*) — магазины, имеющие небольшие размеры и торгующие небольшим числом товарных групп. Ассортимент товаров в пределах группы при этом довольно широк.

Специализированные оптовые фирмы (*Specialty merchandise wholesalers*) — оптовики, которые специализируются на определенных группах товаров (например, продуктах здорового питания или автозапчастях), располагая глубоким ассортиментом в каждой из них.

Спецификации продукции (*Product specifications*) — эксплуатационные требования, предъявляемые к продукции потенциальными покупателями (например, грузоподъемность вилочного погрузчика), обычно к товарам производственного назначения.

Средняя выручка (*Average revenue*) — средняя сумма, полученная от продажи одной единицы товара; рассчитывается путем деления совокупной выручки на проданное количество товара; равна также цене.

Стандартизация на основных рынках (*Standardization in key markets*) — стратегии стандартизации, применяемые (в международном маркетинге) лишь к рынкам, открывающим наибольшие возможности, особенно если потребности покупателей на них схожи.

Стандартизованные стратегии (*Standardized strategies*) — стратегии международного

маркетинга, предполагающие, что некоторые товары представляют интерес для покупателей разных стран, вследствие чего нет необходимости разрабатывать дифференцированные стратегии по странам. К стандартизованной стратегии прибегают "Pepsi-Cola", "Ford" и "Goodyear". Ее преимуществами перед локальными стратегиями являются более низкие удельные расходы на маркетинг и больший контроль над локальными операциями маркетинга.

Статистический контроль производственного процесса (*Statistical process control*) – концепция контроля качества, согласно которой дефекты выявляются в ходе технологического процесса, а не после изготовления товара. На работников возлагается обязанность выявлять дефекты в своей работе, что служит стимулом к качественному ее выполнению.

Стимулирование потребителей (*Consumer promotions*) – краткосрочные стимулы для потребителей с целью побудить их к покупке товара или услуги.

Стимулирование торговли (*Trade promotions*) – стимулы, рассчитанные на оптовые и розничные фирмы с целью побудить их иметь в продаже товары компании.

Стимулы маркетинга (*Marketing stimuli*) – связанная с покупками коммуникация с целью повлиять на потребителей.

Стратегии "вытаскивания" товара покупателями (*Pull strategies*) – стратегии продвижения, рассчитанные на конечных потребителей, для стимулирования спроса. Стратегия "вытаскивает" товар через канал распределения. Примеры таких стратегий – рассылки купонов и реклама, адресованная потребителям.

Стратегии проталкивания товара (*Push strategies*) – стратегии продвижения (например, торговые скидки, возмещение расходов на рекламу), рассчитанные на участников канала распределения. Считается, что такие стратегии "проталкивают" товар от производителя через каналы распределения.

Стратегии следования за лидером (*Follow-the-leader strategies*) – стратегии, при которых копируют действия лидера, добавляя некоторые выгоды для потребителей. Стратегии минимизируют риск возмездия, возможного в случае прямого или косвенного вызова, брошенного лидеру.

Стратегическая концепция маркетинга (*Strategic marketing concept*) – концепция, согласно которой основой для маркетингового планирования является выявление маркетинговой возможности; подчеркивание роли маркетинга в разработке товаров и услуг, а также его более широкого и долговременного значения в определении направления роста компании. В отличие от концепции маркетинга, ориентированной на потребителей, стратегическая концепция маркетинга предусматривает интересы потребителей и одновременно наличие конкуренции.

Стратегические коммерческие подразделения (СКП) (*Strategic Business Units, SBUs*) – отделения внутри организации, являющиеся самостоятельными центрами прибыли. Руководство СКП отвечает за разработку стратегических планов маркетинга. Границы СКП обычно определяются рынками на основе однородного покупательского спроса.

Стратегический маркетинговый контроль (*Strategic marketing control*) – попытка удержать все элементы стратегического плана маркетинга на уровне поставленных целей и скорректировать их в случае отклонения от цели.

Стратегический план маркетинга (*Strategic marketing plan*) – план, разрабатывающийся на уровне компании и СКП с целью: 1) определения миссии компании, 2) определения ориентиров для долговременного роста компании, 3) создания основы для разработки номенклатуры товаров фирмы, 4) распределения имеющихся ресурсов между коммерческими подразделениями фирмы.

Стратегическое окно возможностей (*Strategic window of opportunity*) – термин, применяемый для обозначения ситуации, при которой компания подготовлена оптимальным образом, чтобы воспользоваться маркетинговыми возможностями.

Стратегия бизнес-портфеля (*Business portfolio strategy*) – оценка потенциала получения выручки каждой хозяйственной единицей для последующего распределения ресурсов между ними.

Стратегия введения марки (*Brand establishment strategy*) – формирование репутации новой

марки на рынке путем создания торгово-распределительной сети, распространения информации о марке и обеспечения возможностей для потребителей испробовать ее.

Стратегия возрождения марки (*Brand revival strategy*) – попытка возродить некогда популярные марки, реклама которых прекращена или которые сняты с производства.

Стратегия единого корпоративного наименования (*Corporate family name strategy*) – стратегия идентификации марок, при которой всем товарам компании присваивается ее название. Такая стратегия целесообразна в тех случаях, когда ассортимент компании не отличается большим разнообразием, компания имеет прочную репутацию, а индивидуальная идентификация марки затруднена.

Стратегия "жатвы" (*Harvest strategy*) – почти полный отказ от рекламной поддержки марки и продолжение получения прибыли от нее благодаря покупкам, совершаемым приверженными марке покупателями.

Стратегия защиты доли рынка (*Market share protection strategy*) – конкурентная стратегия, применяемая лидером рынка для защиты сложившейся доли рынка. Хотя доля лидера выше, защищать ее легче, так как у него более высокая норма прибыли, а следовательно, значительнее имеющиеся в распоряжении ресурсы.

Стратегия индивидуальных наименований марок (*Individual-brand-names strategy*) – стратегия, при которой новым маркам присваивают название компании.

Стратегия корпоративного марочного наименования (*Corporate-brand-names strategy*) – см. **Корпоративное марочное наименование** (*Corporate brand name*).

Стратегия маркетинга (*Marketing strategy*) – основной метод компании влиять на покупателей и побуждать их к покупке.

Стратегия международного роста (*International growth strategy*) – общий план действий, предусматривающий будущий рост компании на международных рынках с учетом возможностей каждой страны и способности компании воспользоваться ими.

Стратегия наименования товарного ассортимента марки (*Product-line brand name strategy*) – наименование, применяемое к ряду товаров ассортимента.

Стратегия обхода конкурентов (*Bypass-the-competition strategy*) – выход компании на рынок с продукцией, не относящейся к ее основной деятельности, или проникновение в районы, где отсутствует конкуренция.

Стратегия окружения (*Encirclement strategies*) – стратегия, при которой лидеру рынка бросают вызов на нескольких фронтах одновременно или через короткие промежутки времени.

Стратегия проникновения на рынок (*Market penetration strategy*) – см. **Стратегия ценообразования для проникновения на рынок** (*Penetration pricing strategy*).

Стратегия развития бизнеса (*Business development strategy*) – стратегия роста, основанная на маркетинге новых товаров на совершенно новых рынках.

Стратегия разработки новых товаров (*New-product development strategy*) – стратегия, при которой новые товары рассчитаны на новых или имеющихся потребителей. Такие стратегии применимы при наличии совершенно новых для компании товаров.

Стратегия разработки товаров (*Product development strategy*) – стратегия роста, основанная на разработке новой продукции или расширении выпускаемого товарного ассортимента, обычно с расчетом на имеющиеся рынки.

Стратегия расширения рынка (*Market expansion strategy*) – предложение существующих товаров на новых рынках с целью расширения продаж всей товарной категории.

Стратегия реагирования (*Reactive strategy*) – стратегии маркетинга, в соответствии с которыми компания предоставляет конкурентам возможность делать важные шаги, прежде чем отреагировать на них; оборонительная стратегия.

Стратегия роста компании (*Corporate growth strategy*) – решения о будущих видах деятельности компании; план использования маркетинговых возможностей. Стратегии компании обычно рассчитаны на пять лет.

Стратегия статус-кво (*Status quo strategy*) – стратегия, при которой избегают конкуренции и компания стремится сохранить существующее в отрасли положение. Стремление "не раскачивать лодку" мо-

жет быть привлекательным, ибо сопряжено с меньшими затратами по сравнению с прямой конкуренцией.

Стратегия укрепления марки (*Brand reinforcement strategy*) – попытка укрепить позиции марки, побуждая потребителей, которые испробовали ее, делать повторные покупки и продолжая привлекать новых пользователей.

Стратегия ценообразования для проникновения на рынок (*Penetration pricing strategy*) – стратегия ценообразования, при которой на марку устанавливают низкую цену (нередко в сочетании со скидками или купонами), чтобы побудить как можно большее число потребителей испробовать ее. Такая стратегия наиболее эффективна, если спрос на товар эластичен в зависимости от цены.

Стратегия ценообразования для "снятия сливок" (*Skimming pricing strategy*) – стратегия, при которой на новый товар назначают высокую цену, чтобы "снять сливки с рынка", ориентируясь на самых нечувствительных к цене потребителей. Реклама и стимулирование продаж при этом рассчитаны на определенные сегменты, а распределение носит избирательный характер.

Субкультурные влияния (*Subcultural influences*) – ценности и формы поведения, характеризующие субкультуры в отличие от общества в целом.

Субкультуры (*Subcultures*) – широкие группы потребителей, имеющие схожие ценности, которые отличают их от ценностей, преобладающих в обществе в целом.

Сужение ассортимента (*Line retrenchment*) – уменьшение широты товарного ассортимента путем сокращения количества категорий товаров внутри ассортимента.

Супермаркеты (*Supermarkets*) – продовольственные магазины с большим оборотом и низкими издержками, предлагающие широкий выбор товаров и ограниченный набор услуг. Большинство супермаркетов является частью общенациональных или региональных розничных сетей.

Суперсторы (*Superstores*) – очень крупные супермаркеты, торгующие смешанным ассортиментом товаров. Они по меньшей мере вдвое больше среднего супермаркета. Цель суперстора – предоставление сервиса и возможности произвести покупки в одном месте.

Т

Текущие затраты (*Carrying costs*) – издержки, связанные с вложением капитала в запасы, плюс некоторые дополнительные расходы, например налоги и страхование запаса.

Телевизионные счетчики (*People meters*) – ручные приборы, применяемые для измерения времени просмотра телепередач членами семьи и заменяющие дневники, которые некогда использовались в семьях для регистрации начала и окончания просмотра телепередач.

Телемаркетинг (*Telemarketing*) – метод продажи, при котором используют телефон для непосредственных контактов с имеющимися и потенциальными покупателями. Продажи с использованием этого метода сопряжены со значительно меньшими расходами, чем с использованием личных контактов, и не менее эффективны. Телемаркетинг обычно применяют для продаж мелким клиентам.

Теория психоанализа (*Psychoanalytic theory*) – теория, подчеркивающая подсознательные черты характера в результате конфликтов в детстве.

Теория собственного "я", собственного имиджа (*Self-concept* (*self-image*) *theory*) – теория, согласно которой индивиды имеют представление о себе, основанное на том, кем они себя считают (фактическое "я") и кем хотели бы быть (идеальное "я").

Теория характера (*Trait theory*) – теория, согласно которой каждая личность имеет поддающиеся измерению черты характера, предопределяющие общую ее реакцию.

Товар (*Product*) – особенности предлагаемого товара (услуги, идеи) и выгоды (осязаемые и неосязаемые), которые получают от него потребители.

Товарная категория (*Product category*) – родовое обозначение продукции, к которой принадлежит марка.

Товарные потери (*Shrinkage*) – кражи товаров покупателями или сотрудниками магазина.

Товарный ассортимент (*Product line*) – группа товаров в некоторой товарной категории, обычно с одним наименованием для облегчения идентификации.

Товародвижение (*Physical distribution*) – элемент системы канала распределения, предусматривающий перемещение товаров с места производства до места потребления.

Товары длительного пользования (*Durable goods*) – товары, которые служат продолжительное время (наиболее "осязаемый" вид товаров).

Товары кратковременного пользования (*Nondurable goods*) – товары, потребляемые сразу или в несколько приемов.

Товары особого спроса (*Specialty goods*) – товары, обладающие уникальными свойствами, вследствие чего потребители прилагают особые усилия для их поиска и приобретения.

Товары повседневного спроса (*Convenience good*) – товары, которые потребители приобретают часто, без длительных раздумий и больших усилий.

Товары предварительного выбора (*Shopping goods*) – товары, на приобретение которых потребители готовы затратить больше времени, чем на товары повседневного спроса, так как они представляют бóльшую ценность.

Торговая наценка (*Markup*) – норма прибыли, которая образуется при использовании метода ценообразования на основе накидки к себестоимости. Это процент, добавленный к цене сверх издержек продавца.

Торговец-консигнант (*Rack jobber*) – оптовик, оказывающий ограниченный набор услуг и снабжающий супермаркеты и другие магазины непродовольственными товарами, например хозяйственными и косметическими. Ему принадлежат товары и стеллажи в магазине, где он выставляет свои товары, а полученную от продаж прибыль он делит с торговцем.

Торговля со скидками (*Off-price retailing*) – розничная продажа марочных товаров со значительной скидкой с цены.

Торговцы-коммивояжеры (*Truck jobbers*) – мелкие оптовые торговцы, продающие товары прямо с автомобиля и специализирующиеся на хранении и быстрой доставке скоропортящихся продуктов.

Торговые агенты (*Sales agents*) – дополнение к торговому персоналу промышленной фирмы, в частности при маркетинге товаров производственного назначения. Торговые агенты располагают бóльшими полномочиями в деле определения цен и других условий сделки по сравнению с промышленными агентами, а нередко даже принимают на себя все операции маркетинга для промышленной фирмы, определяя организацию продвижения и распределения всего товарного ассортимента. Они специализируются на определенных товарах и оплачиваются на комиссионных началах.

Торговые выставки (*Trade shows*) – павильоны, оборудованные различными поставщиками товаров на одной выставочной площадке для распространения информации о своей продукции в расчете на потенциальных покупателей.

Торговые знаки (*Trademarks*) – способ регистрации компаниями наименований и символов своих марок с целью их защиты от копирования.

Торговые скидки (*Trade discounts*) – скидки, предоставленные розничным и оптовым торговцам для выполнения функций маркетинга, необходимых для продажи товара.

Торговые филиалы (*Sales branches*) – разновидность оптовых предприятий, принадлежащих производителям и предназначенных для складской обработки и хранения товаров. Компании используют такие склады для обслуживания крупных розничных и промышленных компаний.

Торговый зачет (*Trade-in allowance*) – корректировка цены в результате зачета суммы подержанной вещи, отданной продавцу в счет стоимости купленной новой вещи.

У

Убеждения о марке (*Brand beliefs*) – свойства, которые приписываются марке.

Угасание привычки (*Extinction*) – исчезновение удовлетворенности от марки.

Углубление ассортимента (*Line extensions*) – добавление товаров к ассортименту, позволяющее углубить его.

Углубленные интервью (*Depth interviews*) – неструктурированная личная беседа, в ходе которой интервьюер пытается дать собеседникам возможность свободно высказаться и выразить свои подлинные чувства. Может проводиться индивидуально или в групповом порядке (интервью целевой группы).

Удобные магазины (*Convenience stores*) – близлежащие продовольственные магазины, которые открыты более продолжительное время, чем супермаркеты, торгуют ограниченным ассортиментом быстро оборачивающихся товаров повседневного спроса и взимают более высокие цены из-за более высоких эксплуатационных издержек.

Универмаги (*Department stores*) – магазины, предоставляющие полный набор услуг и широкий выбор товаров.

Универсальный оптовый торговец (*General-merchandise wholesaler*) – оптовый торговец, оказывающий полный набор услуг и торгующий широким набором товарных групп при незначительной глубине ассортимента в пределах каждой группы; выполняет также ряд функций маркетинга, например хранение и контроль запаса, обработка заказов и транспортировка товаров.

Упреждающие действия (*Preemptive action*) – стратегия, при которой лидер рынка стремится предупредить приход конкурентов или помешать ему.

Услуги (*Services*) – неосязаемые блага, которые потребители приобретают, не становясь их собственниками.

Услуги, основанные на использовании оборудования (*Equipment based services*) – предоставление услуг преимущественно с помощью оборудования, например банкоматов.

Услуги, основанные на труде человека (*People-based services*) – услуги, основанные исключительно на труде человека, в отличие от услуг, предоставляемых с использованием оборудования.

Услуги, связанные с товаром (*Product-related services*) – услуги, играющие вспомогательную роль по отношению к осязаемым товарам, например гарантии, доставка продуктов питания на дом и ремонтные услуги.

Усовершенствование товара (*Product revision*) – улучшения, вносимые в выпускаемую продукцию.

Усталость потребителей (*Wearount*) – снижение эффективности рекламы с течением времени из-за того, что она вызывает скуку или надоедает.

Устная коммуникация (*Word-of-mouth communications*) – непосредственное, личное общение.

Утвержденный список поставщиков (*Approved vendor list*) – список продавцов, одобренный компанией.

Ф

Фабричные магазины (*Factory-outlet stores*) – магазины, принадлежащие промышленной компании и торгующие излишними и бракованными товарами со значительной скидкой с цены.

Фиксирование цен (*Price fixing*) – договор между конкурентами поддерживать фиксированные уровни цен, чтобы избежать ценовую конкуренцию. См. также **Горизонтальное фиксирование цен** (*Horizontal price fixing*), **Вертикальное фиксирование цен** (*Vertical price fixing*).

Фланговые стратегии (*Flanking strategies*) – стратегии, при которых лидеру рынка бросают вызов в сфере, в данный момент не служащей объектом конкуренции, т.е. покупателю предлагают выгоду, которой лидер пренебрег.

Франшизные системы (*Franchise systems*) – системы распределения, в которых материнская компания (обычно промышленная) предоставляет оптовому или розничному торговцу исключительное право продавать ее продукцию в определенном районе. Одна из наиболее быстро развивающихся форм распределения, на которую приходится около трети розничного товарооборота США.

Фронтальная (лобовая) конкуренция (*Head-to-competion*) – стратегия, при которой конкурент бросает вызов лидеру отрасли.

Х

"Хищническое" ценообразование (*Predatory pricing*) – попытка ослабить конкуренцию путем установления цен ниже себестоимости, вытесняя тем самым с рынка существующих конкурентов и препятствуя доступу на него новых конкурентов, а затем снова повышая цены. Такие действия запрещены антитрестовским законом Sharman.

Ц

Целевой рынок, сегмент (*Target market, segment*) – группа потребителей со схожими потребностями, которые можно выявить

и удовлетворить с помощью определенного товара или товарного ассортимента.

Ценовая дискриминация (*Price discrimination*) – розничные цены, взимаемые продавцами с одотипных торговых посредников или организаций-покупателей. Такие действия запрещены законами Clayton и Robinson-Patman.

Ценовой демпинг (*Price dumping*) – продажа товара по цене ниже издержек производства для стимулирования продаж на зарубежных рынках.

Ценовой лидер (*Price leader*) – компания, неофициально устанавливающая цену, которой придерживаются все другие компании отрасли. Ценовой лидер стремится предупредить ценовые войны, так как другие компании не изменят цену, если этого не сделает лидер.

Ценовой ряд (*Price lining*) – продажа различных марок товарного ассортимента по разным ценам, привлекательным для потребителей с разной эластичностью спроса по цене (например, потребителей, прежде всего предпочитающих качество, экономных покупателей и др.).

Ценовые скидки (*Price deals*) – краткосрочные скидки, предлагаемые производителями с целью побудить покупателей попробовать товар, который они раньше не приобретали, или закупить в бо́льших количествах товар, который они обычно покупают.

Ценовые стимулы (*Price promotions*) – краткосрочные скидки, предлагаемые производителями с целью побудить потребителей попробовать товар.

Ценообразование на основе накидки к себестоимости (*Cost-plus pricing*) – простой метод ценообразования, при котором фирма определяет свои издержки, а затем добавляет желательную норму прибыли. Этот метод способствует стабильности цен, так как большинство конкурентов используют аналогичные приемлемые нормы прибыли.

Ценообразование на основе отраслевых норм (*Pegged pricing*) – стратегия ценообразования в отраслях, в которых отсутствует ценовой лидер; для поддержания стабильности цен компании устанавливают их на уровне отраслевой нормы либо несколько выше или ниже ее.

Ценообразование на основе спроса (*Demand-backward pricing*) – метод ценообразования, при котором цену товара назначают с учетом того, сколько склонны платить потребители, а затем из цены вычитают издержки с целью выяснить, достаточна ли норма прибыли.

Ценообразование на основе целевой прибыли (*Target-return pricing*) – метод ценообразования, при котором устанавливают желательную прибыль на инвестированный капитал, а затем назначают соответствующую цену. При таком методе спрос не оценивают – вместо этого цену устанавливают с учетом ожидаемого объема продаж.

Ценообразование с учетом ценности (*Value-based pricing*) – метод установления цен на услуги на основе того, сколько потребитель склонен платить за них, – иными словами, установление цен на уровне, который "выдержит" рынок.

Цены базисного пункта (*Basing-point pricing*) – установленное компанией место, именуемое базисным пунктом, начиная с которого транспортные расходы добавляются к прейскурантной цене.

Цены-приманки (*Bait-and-switch pricing*) – попытка привлечь покупателей в магазин низкой ценой одного товара, чтобы впоследствии побудить их купить более дорогие товары.

Цены с доставкой (*Delivered pricing*) – метод установления цен, при котором окончательную цену корректируют таким образом, чтобы она включала транспортные расходы.

Цены "франко-борт" (ФОБ) (*Free-on-board, FOB*) – метод ценообразования, при котором покупатель становится собственником товара в пункте его происхождения, а не доставки. Покупатель отвечает за перевозку и оплачивает транспортные расходы. Прейскурантная цена в этом случае ниже, так как продавец не несет расходы по доставке.

Центры комплектования (*Consolidation centers*) – элемент системы распределения при использовании поставок "точно вовремя". Эти центры используют для комплектования поставок из разных товаров, предназначенных одному покупателю.

Ч

Частные марки (*Private brands*) – товары, продаваемые под маркой оптового и розничного торговца, обычно по ценам ниже общенациональных марок.

Частный склад (*Private warehouse*) – склад, принадлежащий компании, которая нуждается в постоянных емкостях для хранения. В связи с постоянными расходами по обслуживанию складов не все фирмы имеют собственные склады.

Частота (*Frequency*) – среднее количество раз (в пределах некоторого периода) подверженности индивида действию рекламного обращения в рамках плана использования средств информации.

Человек, принимающий решения (*Decision maker*) – член семьи, отвечающий за окончательный выбор товара или услуги.

Четыре "*P*" маркетинга (*Four Ps of marketing*) – стратегии товара, продвижения, распределения и ценообразования (*product, promotion, place, price*).

Чистая прибыль (*Net profit*) – продажи за вычетом переменных издержек, распределяемых постоянных издержек и нераспределяемых постоянных издержек. Чистую прибыль используют для исчисления отдачи на инвестиции применительно к отдельному продукту или подразделению.

Ш

Шаблонный подход к продажам (*Canned sales approach*) – ситуация, при которой продавец придерживается заранее составленного сценария, не обращая внимания на реакцию покупателя.

Широта товарного ассортимента (*Product-line breadth*) – разнообразие товаров в ассортименте. Широкий ассортимент обеспечивает выбор для различных сегментов рынка, однако излишняя широта может привести к каннибализму из-за взаимозаменяемости товаров.

Шум при коммуникации (*Noise in communications*) – помехи, возникающие при передаче сообщения потребителю, например конкурирующие сообщения или неправильное восприятие сообщения компании.

Э

Экономическая инфраструктура (*Economic infrastructure*) – системы транспорта, связи, энергетики и торговли и др., необходимые для поддержания экономической деятельности в стране.

Эксклюзивное распределение (*Exclusive distribution*) – стратегия распределения, в рамках которой производители предоставляют торговым посредникам исключительные права на продажу товара в определенных районах. Эту стратегию часто используют, когда изделие требует послепродажного сервиса или призвано внушить имидж качества, который может пострадать при широком распределении.

Эксклюзивные районы продаж (*Exclusive sales territories*) – эксклюзивное право на торговлю в определенном районе, предоставленное промышленной фирмой оптовому и розничному торговцу с целью предупредить конкуренцию между посредниками (пример – франшизные отношения). Такого рода контракты рассматривают в каждом отдельном случае во избежание ограничения конкуренции и нарушения антитрестовских правил.

Эксклюзивные торговые сделки (*Exclusive dealing contract*) – формальные соглашения, при которых продавец требует, чтобы фирмы-покупатели имели в наличии товары компании на эксклюзивной основе. Такое соглашение противоправно, если оно ограничивает торговлю или если небольшие фирмы вынуждены заключать такие соглашения.

Эксперимент (*Experimentation*) – попытка контроля внешних факторов с целью установления причинно-следственной связи между стимулом (например, рекламой) и реакцией (например, намерением потребителя купить товар).

Эксперимент "волна продаж" (*Sales wave experiment*) – предварительные рыночные испытания, при которых новый товар доставляют для применения на дом потребителям; им позволяют повторно закупать этот или конкурирующий товар до шести раз по сниженным ценам (шесть "волн продаж"). Это позволяет лучше рассчитать коэффициент повторных закупок нового товара.

Экспортные торговые компании (*Export trading companies, ETCs*) – отечественная оптовая фирма, закупающая товары другой фирмы и несущая полную ответственность за распределение и маркетинг за рубежом. К услугам подобных фирм чаще прибегают небольшие компании с целью снизить издержки и избежать риска, с которым сопряжен маркетинг за рубежом.

Экспортные управляющие компании (*Export management companies, EMSs*) – организации, схожие с экспортными торговыми компаниями, которые в отличие от последних не становятся собственниками товаров, а оплачиваются на комиссионной основе. Пример – экспортные отделы многих отечественных производителей, продающие их продукцию за рубежом.

Эластичность при повышении цены (*Upside elasticity*) – изменение эластичности спроса в виде реакции на повышение цен.

Эластичность при понижении цены (*Downside price elasticity*) – эластичность спроса, которая проявляется при снижении цены.

Эластичность спроса по цене (*Price elasticity*) – измеряется относительным изменением купленного количества товара при изменении цены. Если относительное изменение количества товара меньше изменения цены, это означает, что потребители довольно нечувствительны к цене и спрос неэластичен (коэффициент эластичности меньше 1). Если же изменение количества товара пропорционально превышает изменение цены, потребители довольно чувствительны к цене (коэффициент эластичности больше 1).

Электронная розничная торговля (*Electronic retailing*) – система, при которой покупатель запрашивает информацию о товаре, используя компьютерные терминалы, размещенные в торговых киосках в различных местах, и заказывает товары по кредитной карточке.

Электронные купоны (*Electronic coupons*) – купоны, выдаваемые автоматическими устройствами в момент получения чека покупателем.

Эффективная оптовая торговля (*Value-added wholesaling*) – повышение эффективности оптовой торговли путем расширения круга оказываемых ею услуг и снижения затрат путем автоматизации.

Эффективность маркетинга (*Marketing productivity*) – соотношение результатов маркетинга и связанных с ними издержек.

Ассэль Генри

Маркетинг: принципы и стратегия

Редактор *Т.Г. Берзина*
Корректор *М.В. Литвинова*
Компьютерная верстка *В.А. Кораблевой*

ЛР № 070824 от 21.01.93 г.

Подписано в печать 17.11.98
Формат 70x100/16. Гарнитура NewtonC
Усл. печ. л. 65,79. Тираж 5000 экз.
Цена договорная. Заказ № 61

Издательский Дом «ИНФРА-М»
127214, Москва, Дмитровское ш., 107
Тел.: (095) 485-70-63; 485-71-77
E-mail: books@infra-m.ru

Отпечатано в ГУП ИПК «Ульяновский
Дом печати»
432601, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14

ISBN 5-86225-882-5

9 785862 258820