

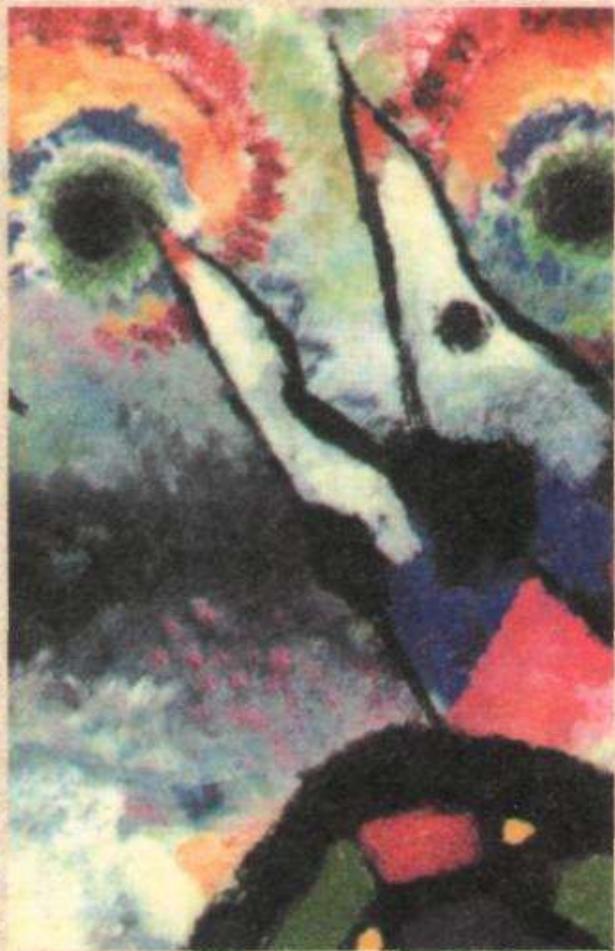


Маркетинг для профессионалов

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА

М. МАК-ДОНАЛЬД

Процесс планирования маркетинга
Роль экспертных компьютерных систем
Методы, структуры и рамки маркетинга
Организация и человеческий фактор
Долгосрочные цели маркетинга



Strategic Marketing Planning

SECOND EDITION



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА

Малcolm Мак-Дональд



**Санкт-Петербург
Москва • Харьков • Минск
2000**

Малcolm Мак-Дональд
Стратегическое планирование маркетинга
Серия «Маркетинг для профессионалов»

Перевод с английского М. Бугаева

Главный редактор	В. Усманов
Заведующий редакцией	Л. Волкова
Выпускающий редактор	В. Земских
Научный редактор	О. Юлдашева
Редактор	С. Гуреев
Художественный редактор	В. Земских
Верстка	А. Одегов
Корректоры	Л. Ванькаева, А. Крытова

ББК 65.5 УДК 658.8.012.2

Мак-Дональд М.

М15 Стратегическое планирование маркетинга. — СПб.: Издательство «Питер», 2000. — 320 с.: ил. — (Серия «Маркетинг для профессионалов»)

ISBN 5-314-00074-1

Мы рады представить нашему читателю книгу одного из самых плодовитых канадских авторов, пишущих о маркетинге. Выбор именно на это издание пал потому, что в нем автору удивительным образом удалось перекинуть мостик между теорией и практикой. Исследуя применение всех ключевых маркетинговых идей на примерах, иллюстрируя воплощение теоретических разработок жизненными ситуациями, профессор Малcolm Мак-Дональд предлагает логически последовательную и простую схему, воспользоваться которой смогут все фирмы и организации, желающие пересмотреть свое положение на рынке. Руководители, менеджеры, специалисты — каждый, кто хочет, чтобы его предприятие выжило в конкурентной борьбе, найдут здесь обзор всех последних разработок в сфере маркетингового планирования.

© Malcolm McDonald, 1992, 1996

© Перевод с англ., Бугаев М., 2000

© Серия, оформление, ЗАО «Издательство "Питер"», 2000

Права на издание получены по соглашению с Kogan Page Ltd. и Matlock Literary Agency.

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 5-314-00074-1

ISBN 0-7494-2096-0 (англ.)

432781

Издательство «Питер». 196105, Санкт-Петербург, ул. Благодатная, 67.
Лицензия ЛР № 066333 от 23.02.99.

Подписано в печать 27.01.2000. Формат 60x90/16. Усл. л. л. 17. Тираж 5000.
Заказ № 71.

Отпечатано с готовых диапозитов в АООТ «Типография „Правда“».
191119, С.-Петербург, Социалистическая ул., 14.

SamKit

KUTUBXONASI

Краткое содержание

Предисловие	12
Глава 1	
Роль маркетинга в прошлом, настоящем и будущем	14
Глава 2	
Стратегическое маркетинговое планирование: теория, практика и вопросы для изучения.....	41
Глава 3	
Конкурентная маркетинговая стратегия: концепции и их применение	75
Глава 4	
Взаимосвязь методов и стремление к уместности в теории маркетинга	138
Глава 5	
Стратегическое маркетинговое планирование: что это такое и как это делать.....	158
Глава 6	
Роль компьютерных экспертных систем	186
Глава 7	
Критические проблемы маркетингового планирования: потенциал систем поддержки принятия решений.....	204
Глава 8	
Меняющееся лицо маркетинга 90-х	236.
Заключение.....	266

Содержание

Предисловие

Глава 1

Роль маркетинга в прошлом, настоящем и будущем

Обзор.....	14
Условия проведения и методология исследования.....	15
Перспектива развития теории: обзор литературы.....	17
Перспектива развития промышленности: данные практических исследований.....	24
Обсуждения и заключения	30

Глава 2

Стратегическое маркетинговое планирование: теория, практика и вопросы для изучения

Обзор.....	41
Режимы процесса принятия стратегических решений....	41
Развитие маркетингового планирования	45
Универсальная уверенность в необходимости маркетингового планирования	46
Преграды на пути эффективного маркетингового планирования	50
Культурный аспект.....	50
Познавательный аспект	62

Глава 3

Конкурентная маркетинговая стратегия: концепции и их применение

Задача конкурентной маркетинговой стратегии.....	75
Процесс стратегического планирования	76
Концепции стратегического анализа.....	82
Лидерство по затратам против дифференциации.....	118
Структура рынка и конкурентная позиция	120

Объединение концепций и моделей.....	123
Конкурентная позиция	130
Конкурентные стратегии.....	136

Глава 4

Взаимосвязь методов и стремление к уместности в теории маркетинга

Резюме	138
Имеет ли теория маркетинга какую-либо ценность?	138
Разрыв между теорией и практикой.....	140
Техники/структуры/методики маркетинга	141
Проблемы понимания.....	142
Проблемы взаимосвязей между техниками.....	144
Необходим другой подход	144
Выводы	155

Глава 5

Стратегическое маркетинговое планирование: что это такое и как это делать

Мифы маркетингового планирования.....	158
Процесс маркетингового планирования.....	164
Системы маркетингового планирования, разработка и применение	174

Глава 6

Роль компьютерных экспертных систем

Резюме	186
Почему маркетинг так медленно прогрессирует?	189
EXMAR — предшествующая работа и ранние наблюдения	191
Результаты анализа и демонстрационная система	193
Анализ демонстрационной модели и разработка прототипа	199
Роль компьютера	200
Выводы из опыта проекта EXMAR	201

Глава 7

Критические проблемы маркетингового планирования: потенциал систем поддержки принятия решений

Системы поддержки принятия решений в маркетинговом планировании.....	206
Зачем применять системы поддержки решений в маркетинговом планировании?	209
Цели	217
Полученные результаты.....	220
Выводы и последующее исследование.....	228

Глава 8

Меняющееся лицо маркетинга 90-х

Маркетинг и прибыль	236
Портфельный подход.....	239
Маркетинг и информационные технологии.....	244
Качество маркетинга.....	244
Профессиональный маркетинг	248
Организация.....	248
Будущее маркетинга	250
Двенадцать указаний по эффективному маркетингу.....	257

Заключение

Профессор Малcolm Мак-Дональд

Магистр искусств (Оксфордского университета),

Магистр естественных наук, Доктор философии, FCIM FRSA

Малcolm Мак-Дональд является профессором маркетингового планирования и председателем Международного Центра Маркетингового Планирования при Крэнфилдской Школе Менеджмента.

Он — выпускник Оксфордского университета по отделению английского языка и литературы, Брэдфордского университета по специальности «Бизнес-исследования» и обладает степенью доктора философии Крэнфилдского университета. Имеет богатый опыт, включая несколько лет работы на посту директора по маркетингу компании *Canada Dry*.

Последние пятнадцать лет проводил семинары и симпозиумы по маркетинговому планированию в Великобритании, Европе, Индии, на Дальнем Востоке, в Южной Африке, Австралии, Южной Америке, США и Японии.

Им написано двенадцать книг, включая бестселлер «Рыночные планы; как их подготавливать; как их использовать» (Butterworth-Heinemann, 1995), и опубликовал множество статей. Редактирует журнал *Journal of Marketing Practice*.

В настоящий момент он занимается проблемами компьютерных обучающих программ в области маркетинга и вопросами разработки экспертных систем для маркетингового планирования.

Крэнфилдская серия книг по менеджменту

Данные книги по менеджменту представляют собой захватывающую инициативу, предпринятую совместно Cranfield School of Management и Kogan Page.

Как одна из ведущих школ второго высшего делового образования, Cranfield прославилась прикладными исследованиями, охватывающими широкий спектр вопросов по практике менеджмента.

Каждая книга серии основана на проходящих исследованиях и написана ведущими специалистами Cranfield. Многие из исследовательских проектов были предприняты при поддержке и активном участии промышленных, коммерческих и общественных организа-

ций. Цель серии — сделать результаты этих исследований доступными для менеджеров.

Для менеджеров и исследователей серия обеспечит доступ к современной мысли в области менеджмента ведущих академиков и практиков. Серия выражает стремление Cranfield School of Management и Kogan Page усовершенствовать практику менеджмента в организациях всех типов.

Редакторы серии

Франк Фишвик

Корректор по экономике менеджмента

Доктор Фишвик пришел в Cranfield из Aston University в 1966 году, поработав перед этим в текстильной и электронной отраслях, а также в местных органах власти (городское и национальное планирование). В последнее время занимается исследовательской и консультационной деятельностью в области концентрации бизнеса, конкурентной политики и издательской деятельности. Он руководил рядом исследований в интересах Комиссии Европейских Сообществ, работая в сотрудничестве с экономистами из Франции и Германии. Состоит постоянным экономическим советником при Ассоциации Издателей Великобритании и регулярно консультирует общественные и частные организации Великобритании, Центральной Европы и Соединенных Штатов.

Герри Джонсон

Профессор стратегического менеджмента

*Директор Центра стратегического менеджмента
и организационных перемен*

*Руководитель исследовательской работы
в Кренфилдской Школе Менеджмента*

После окончания University College London, профессор Джонсон несколько лет работал на руководящих должностях в компаниях Unilever и Reed International. Затем стал консультантом по менеджменту. С 1976 года преподавал в Aston University Management Centre, Manchester Business School, а с 1988 года — в Cranfield School of Management. Его исследовательская работа направлена

на изучение процессов принятия стратегических решений и стратегических изменений в организациях. Также он работает консультантом по вопросам определения стратегий и стратегических изменений для старших руководителей ряда британских и международных компаний.

Шаун Тайсон

*Профессор управления людскими ресурсами
Директор Центра Исследования Людских Ресурсов*

Профессор Тайсон преподавал в London University и одиннадцать лет был на ответственных должностях в строительных и электронных компаниях. Четыре года читал лекции по управлению персоналом в Civil Service College. В Cranfield School of Management пришел в 1979 году. Занимался консультационной и исследовательской деятельностью в области стратегий и политик использования людских ресурсов, а также оценки выполнения функций. Опубликовал 14 книг.

Предисловие

90-е годы принесли значительные перемены в мышление компаний. То, что обеспечивало успех в 80-е годы, перестало действовать уже в конце десятилетия. Деятели, упрямо придерживавшиеся ранних политик, исчезли с такой внезапностью, о которой даже нельзя было подумать в более спокойные времена.

Дело оказалось не в росте конкуренции со стороны тихоокеанских стран, и не в старении населения Европы. Не повлияла на процесс этих перемен и та скорость, с которой новые технологии стали разрабатываться и коммерциализироваться, а затем передаваться менее развитым государствам. Больше на него подействовало стремительно изменившаяся психология потребителей. Более осведомленные потребители стали пробовать свои силы и индивидуальный стиль жизни, в совокупности с технологическими прорывами, бросив этим вызов устоявшимся принципам маркетинга.

Вместе с внезапным возникновением концепции единого европейского рынка это оказало такое значительное влияние на все теории управления, что наиболее традиционные книги по бизнесменеджменту стали выглядеть весьма наивно и подозрительно. Однако, наиболее фундаментальные догмы оказались все еще применимыми в 90-е годы, при условии их приспособления к новшествам европейского рынка.

Цель данной книги — объяснить концепции стратегического маркетинга и как их применять в новых условиях. Во времена моей работы в области консультирования и обучения менеджменту существовал значительный разрыв между теорией и практикой, даже в сфере маркетинга, где большая часть теории возникла из наблюдений за практикой. В результате я пришел к ряду заключений:

- Большинство стратегических концепций, возникших в 80-е годы и существующих поныне, не являются, тем не менее, широко распространенными;
- При выборе концепции из множества, имеющих отношение к маркетинговой стратегии, затруднительно выявить наиболее применимую;
- Принимающему решение или разработчику стратегии нужна относительно простая и реальная структура проблемы, чтобы использовать подходящие концепции и техники.

В книге предпринята попытка рассмотреть данные вопросы. Это свод некоторых работ автора по освещению основных вопросов, стоящих перед современными специалистами в области маркетинга.

Книга нацелена на работников маркетинговых служб и студентов, изучающих маркетинг и стратегическое планирование. Она также будет полезна многонациональным и иностранным компаниям, желающим разобраться в вопросах маркетинговой стратегии, а также развития и деятельности на различных рынках.

*Профессор Малcolm Мак-Дональд
Кренфилдская Школа Менеджмента
Июль 1996*

Благодарности

Написание книги потребовало помощи большого количества людей. Я глубоко обязан всем тем, кто предоставлял информацию и уделял мне свое время. Я благодарю коллег за посильное участие и вклад в книгу. В частности — Линдена Брауна за его ценные советы и разрешение опубликовать первую главу. Выражаю признательность Хью Уилсону, за его вклад в написание других частей данной книги.

*Профессор Малcolm Мак-Дональд
Кренфилдская Школа Менеджмента*

Глава 1

Роль маркетинга в прошлом, настоящем и будущем*

*Малcolm Мак-Дональд и Тим Денисон
Malcolm McDonald & Tim Denison*

Обзор

Недавно в журнале *McKinsey Quarterly* была опубликована статья *Brady & Davis (1993)*. В ней отразилось беспокойство промышленных кругов по поводу спорности в 90-е годы вклада маркетинга в дела предприятия. Авторы ссылаются на растущее внимание к внушительным бюджетам маркетинговых служб, на сомнения, возникающие у промышленников относительно реального эффекта от их работы. Стало ясно, что безмятежная атмосфера послевоенных десятилетий канула в лету, а на смену ей приходит новая эра «скучости и приспособления». Этой статье вторит опрос старших должностных лиц крупных продовольственных компаний, розничных и сервисных организаций, проведенный *Coopers & Lybrand* и подливший масла в огонь споров о вкладе маркетинга в деятельность современных производителей.

Данная глава служит трем целям: во-первых, выявить основные влияющие на маркетинг проблемы, с которыми предприятия сталкиваются сегодня, трудности, приведшие к нынешней волне критики; во-вторых, отметить прошлые маркетинговые ошибки, требующие анализа для сохранения главной роли маркетинга в успехе; и в-третьих, проиллюстрировать приемы, с помощью которых британ-

* Данная статья была опубликована в журнале *The Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, часть 1, № 1, 1995, с. 54–76, MCB University Press, и используется здесь с любезного разрешения его издателей.

Результаты полевой работы, приведенные здесь, основаны на исследовании, проведенном *Cranfield School of Management Institute for Advanced Research in Marketing*. Авторские права принадлежат CIM. Выдержки, приводимые в данной статье, используются с любезного разрешения CIM.

ские компании выходили из нелегкой ситуации. Последняя позиция основывается на исследовании, проведенном Cranfield School of Management Institute for Advanced Research in Marketing под эгидой Chartered Institute of Marketing, и представляет главное зерно данной главы. Другим двум, подводящим контекстную основу под главное исследование, было посвящено множество более ранних работ (смотри ниже). Поэтому в данной главе им удалено меньше внимания. Общая цель — описать и прокомментировать развитие маркетинга в британской промышленности по мере приближения двадцать первого века.

Условия проведения и методология исследования

Программа рассматриваемого исследования выполнялась в течение пяти месяцев, начиная с сентября 1993 года. В сущности, оно совмещает широкое изучение литературы для определения вклада маркетинговой деятельности в работу предприятий с эмпирическим подходом, основанным на изучении реального опыта. Для прогнозирования ситуации такой метод предпочтительнее, нежели количественный, основанный на статистической проверке узких, дедуктивных гипотез и построенный вокруг рефлексивных объяснений. Предполагалось не рассматривать предшествующую маркетинговую деятельность с целью прогнозировать будущую, а выявить реальную перспективу маркетинговой практики и предложить наилучшие пути развития маркетинговой теории. Исследование требовало сотрудничества команды ведущих ученых и консультантов с промышленными предприятиями. В первую очередь пришлось опираться на опыт и взгляды реальных практиков маркетинга как на основу для любых теорий.

Вместо того чтобы детально изучать работу всех типов предприятий Великобритании, исследование было сосредоточено на отраслях производства промышленных товаров, потребительских товаров длительного пользования и оказания услуг, не исключая полностью и сектора продовольственных товаров. До сих пор состояние маркетинга в этих отраслях находилось в тени признанных лидеров маркетинговой деятельности — продовольственных компаний. Такой охват исследования основывается на двух позициях. Во-первых,

Глава 1

производители продовольственных продуктов представляют относительно небольшую долю британских предприятий, и их маркетинг мало схож с обычной маркетинговой практикой других компаний. Концентрируя исследование вне продовольственной отрасли, хотелось получить результаты, относящиеся в большей степени к западной промышленности. Во-вторых, ранее считалось, что маркетинговое направление продовольственных компаний применимо и в других отраслях. Такое предположение теперь оспаривается из-за растущей конкуренции, с которой многие продовольственные компании столкнулись в последние годы. Классическая маркетинговая теория «четырех Р», характерная для производства продовольственных товаров, не безоговорочна для иных отраслей.

Задача исследования — заполнить пробелы в теории с помощью успешной практики. Маркетинговая наука безусловно нуждается во вкладе тех, кого Schon (1983) назвал «рефлексивными практиками».

При этом практические и интуитивные наблюдения разумно вправлены в рамки научного исследования.

Во-первых, была изучена уже существующая информационная база по состоянию маркетинговой практики в Великобритании. Это помогло понять прошлое маркетинговой деятельности, однако не дало четкого прогноза на будущее.

Во-вторых, проводились глубоко содержательные интервью с ведущими учеными и консультантами в области маркетинга. Были собраны мнения 17 выдающихся специалистов относительно былых проблем и промахов в маркетинге, а также путей их решения и исправления. Эти люди обладают конфиденциальными сведениями и консультируют специалистов-практиков предприятий различного профиля. Их видение маркетинговой деятельности значительно более широкое и ценное. Мы убеждены в том, что обширные знания, полученные с помощью интервью, превосходят информацию, которую можно было бы извлечь из опросов респондентов, наших собственных мнений и из предыдущих исследований.

В-третьих, для того чтобы закрепить результаты, полученные на двух начальных стадиях исследования, придать им большую глубину, наглядность и ясность, был рассмотрен опыт 15 компаний, отобранных по принципу наибольшей компетентности и зрелости их маркетинговой деятельности. Отбор компаний был нелегким. Мы основали его на факторах уважения со стороны конкурентов и мар-

Роль маркетинга в прошлом, настоящем и будущем

кетинговой репутации фирм. Селекция обеспечивалась также отзывами ведущих ученых о компаниях сильных и дальновидных в подходе к маркетингу.

При исследовании был изучен реальный опыт пяти компаний по оказанию услуг, четырех — по производству промышленных товаров и шести — по производству потребительских товаров, включая одного производителя продовольственных товаров. Среди них оказались как крупные многонациональные лидеры, так и более мелкие компании. Исследование основано на базе глубоких, полуструктурных интервью с ключевыми управленцами и маркетинговым персоналом каждой компании, от старших руководителей до специалистов в узких областях. Мы основывались на технике «снежного кома» и в среднем потратили около шести часов на представителей каждой из 15 компаний.

Такой подход отличается от большинства прошлых исследований эффективности маркетинга британских компаний и отражает наше намерение не измерять эффективность маркетингового успеха, а искать ключ к более эффективному удовлетворению компаниями запросов потребителей в будущем. (Список ведущих ученых и компаний, принимавших участие в исследовании, приведен в приложении в конце данной главы.)

Перспектива развития теории: обзор литературы

Состояние маркетинга в Великобритании

Интерес к исследованиям в данной области возник в 80-е годы, когда была изучена практика маркетинга на предприятиях Великобритании. Ведущее исследование проводилось Hooley et al (1984) при поддержке CIM. В самых общих чертах были рассмотрены следующие вопросы:

- внутреннее отношение менеджмента компаний к маркетингу (его определение, роль и функции);
- организация этой деятельности (вовлечение в процесс стратегического планирования, уровень координации и информационного обмена между функциями маркетинга);

- практическое исполнение функций маркетинга (использование маркетинговых исследований, планирование, участие в разработке новых товаров и так далее).

Все это стало образцом для серии других исследований, отчеты о которых были опубликованы в академических журналах (Baker et al, 1986; Doyl, 1987; Norbert et al, 1988; Piercy, 1985). Схожая работа была проделана ранее в США (Barksdale & Darden, 1971; Griffin, 1982; Hise, 1965; Lusch et al, 1976, McDaniel & Hise 1983; McNamara, 1972; Varadarajan, 1983).

Основные заключения, к которым пришли английские исследователи: во-первых, лишь немногие британские компании были ориентированы на маркетинг или грамотно применяли связанные с ним процедуры; во-вторых, именно это меньшинство обладало лучшими показателями по доходности инвестиций (ROI) и занимаемой доле рынка. Таким образом, исследования, проведенные в середине 80-х годов, доказали важность маркетинга в современных деловых условиях.

В конце 80-х и начале 90-х годов вторая волна исследований, предпринятых в основном теми же английскими учеными, проверила состояние дел с целью выяснить, изменилась ли за прошедшее время практика маркетинга (Doyle, 1992; Liu et al, 1991; Lynch et al, 1990; Shaw & Doyl, 1991; Wong et al, 1989). Похожее происходило и в США, и в меньшей степени в других странах мира (Avlonitis et al, 1992; Jaworski & Kohli, 1993; Mueller-Neumann, 1993; Narver & Slater, 1990; Wink, 1992).

Вторая фаза английских исследований подтвердила важность маркетинга для делового успеха предприятия и даже обнаружила признаки повышения компетентности британских компаний в маркетинге, правда больше в виде признания необходимости быть ориентированными на потребителя, интегрированными в рынок и направленными на прибыль (для примера смотри McGee & Spiro, 1988), чем в прикладных вопросах. При этом специалисты-маркетологи сохранили свое весьма критическое отношение к практикам маркетинга.

Сейчас все поняли, что именно слабый маркетинг оказывает наиболее сильное давление на доли местного и иностранного рынков, занимаемые британскими компаниями. Однако переход к более

эффективной маркетинговой деятельности в английских фирмах происходит медленно, что остается главной причиной для беспокойства старших руководящих работников в Великобритании (Wong et al 1989).

Исследователи сошлись во мнении, что основным фактором, снижавшим эффективность маркетинга английских предприятий в конце 80-х – начале 90-х годов, являлось не столько неприятие менеджментом маркетингового мышления, сколько плохое использование основных его принципов.

Предыдущие исследования приводят к такому выводу, что несмотря на слабые способности в маркетинге, критика британских компаний в 70-е и 80-е годы оставалась лишь внешней. С ужесточением конкурентной обстановки в британской промышленности в конце 80-х и начале 90-х годов маркетинг начал подвергаться жесткой критике изнутри.

Проблемы маркетинга на предприятиях

Невозможно рассчитывать на правильный и надежный прогноз путей развития маркетинга, не учитывая направления в изменении деловой обстановки. Ниже мы выявляем специфические сложности, возникающие перед практикой маркетинга.

- *Интернационализация предприятий.* Garda (1988) и Lazer (1993) называют главной трудностью глобализацию. Покупатели и поставщики товаров и услуг становятся более глобальными в своем подходе к бизнесу. Концепция отдельных национальных рынков больше не является превалирующей. Исключение составляют лишь те случаи, когда сильно различаются вкусы и культурные предпочтения потребителей и, как следствие, усиливается конкуренция между поставщиками. Нарушение регулирования промышленности и появление единого европейского рынка (повлекшие за собой общие стандарты в требованиях к безопасности и технике, а также прекращение дискриминации предприятий властями) послужили ускорению и усилению этой тенденции. При этом трудность маркетинга заключается в реструктурировании местной маркетинговой деятельности с целью успешной международной конкуренции на несоизмеримо более крупных рынках. Таким

образом, глобализация усложняет все составляющие традиционных четырех Р маркетинг-микс.

- *Усложнение и усиление компетенции потребителей.* Потребители становятся все более требовательными к качеству, надежности и долговечности товаров. Частично это связано с улучшением информационной базы под значительным влиянием достижений в системах коммуникации и обработки информации, а иногда с концентрацией закупочной деятельности во многих отраслях промышленности. Данным изменениям сопутствует возникновение групп, сетей и союзов покупателей. Оно стало новым явлением, отнявшим у производителей контроль над рынком во многих отраслях. Они ответили на этот вызов переходом на многоканальный сбыт, включая не только уже существующие возможности прямой торговли (почтовой или телефонной), но и новые (телевизионные торговые каналы и торговля со складов). Проблема, стоящая перед маркетингом, носит двойственный характер: во-первых, найти пути сближения с потребителями; во-вторых, разработать способы и упростить использование многочисленных рыночных каналов.
- *Недостаток рыночного роста.* Многие сектора рынка уже достигли своей зрелости, что характеризуется насыщением и спадом деловой активности. Прибыли снижаются, требуя повышения эффективности деятельности и «ценности за деньги». В таких условиях упор делается как на удержание уже имеющихся клиентов, так и на поиск новых. Возникает новая проблема для маркетинга: как создать и стимулировать спрос для рынка, а не довольствоваться лишь конкуренцией по принципу деления рынка. МакКеппа (1991) предупреждает, что последнее просто «сводит маркетинг к драке за крошки, вместо попыток заполучить весь пирог».
- *Динамическое мышление.* Прямыми результатом технологического прорыва в области обработки информации и коммуникаций стал переход от однопродуктового бизнеса к системному мышлению. От продажи готовых товаров к торговле на основе репутации и приспособления производства под конкретные пожелания потребителя, по принципу «то, что требуется», — такова фундаментальная задача, стоящая перед современными предприятиями. Ее решение требует создавать

Роль маркетинга в прошлом, настоящем и будущем

долгосрочные взаимоотношения с потребителями и полностью подчиняться их запросам.

- **Конкуренция по времени.** Временные рамки становятся все более сжатыми, а темп изменений постоянно ускоряется. Работа гибких производственных и управляющих систем вдохновила компании на использование в конкурентной борьбе фактора времени — то есть скорости, с которой они могут предлагать свои товары рынку. Этому сопутствуют все убыстряющиеся перемены потребительских предпочтений. Время стало важной составляющей конкурентного преимущества, и предприятиям надо убедиться, что они постоянно находятся ближе к запросам своих потребителей и всего рынка. Необходимость в раннем выходе на рынок и быстром возврате инвестиций очевидна. В этом контексте процесс установления цены становится жизненно важным.

Названные проблемы заставляют предприятия реструктурировать и переосмыслить применение принципов маркетинга в функциональном разрезе, а также искать пути применения маркетинга как философии бизнеса. Эти вопросы рассматриваются в следующем параграфе.

Garda (1988) предположил, что в результате изменения деловой обстановки маркетинг становится не только более сложным функционально, но и трансформируется в аналитическую науку, использующую логику, системный анализ информации и сложные рыночные исследования. По его утверждению, это уже далеко от той формы искусства, которую маркетинг принимал в 50-е и 60-е годы, развиваясь творчески, интуитивно и вдохновенно. Если маркетинг как дисциплина не сможет предложить пути решения названных выше проблем, то маркетинг как функция, скорее всего, будет вытеснен. Признаки этого уже есть: «Изменение бизнес-процесса, а не маркетинг, взяло на себя основную роль в реструктуризации американских корпораций в последнее время, являясь средством для ориентации компаний на потребителя» (Hammer, 1990; Pallister et al, 1993).

Изменение маркетингового мышления

Как развивается маркетинг под влиянием изменения делового окружения? Лишь небольшое количество работ было написано имен-

но на эту тему. Однако некоторые из недавних эмпирических исследований, о которых упоминалось выше, внесли свой вклад, выявив общие показатели для тех компаний, которые преуспели в маркетинговой деятельности за последнее десятилетие (Doyle, 1992; Liu & Wensley, 1991; Lynch et al, 1990; Whittington & Whipp, 1992, а также Lazer , 1993; McKenna, 1991; Hansen et al, 1990). Тем не менее существует пробел в описании действий успешных компаний для рекомендаций другим фирмам. Сложно оценить эффективность деятельности иным способом, чем ретроспектива. Поэтому любые выводы, сделанные из анализа работы компаний, могут ввести в заблуждение. Как заметил Doyle (1992), многие из ведущих компаний не могут долго удержаться на высокой позиции. Возможно, одна из причин данного факта кроется в том, что у компании, лидирующей на рынке, возникает законное желание сохранить *статус-кво* и она может стать тормозом для движения вперед и тут же будет обойдена конкурентами. Потому мы больше основывались на комментариях ведущих ученых и консультантов, сделанных в ходе интервью, чем на анализе литературы. Как уже отмечалось, специалисты по маркетингу из бизнес-школ находятся в преимущественном положении при отслеживании ежедневных перемен на предприятиях, имея с ними тесные контакты.

Полезно также различать функциональные маркетинговые изменения, происходящие в компаниях, и перемены в области философской и стратегической роли маркетинга.

Стратегические изменения

- *Структура.* Ведущие компании отходят от формальной, вертикально-иерархической структуры. Она хоть и бюрократична, но эффективна в плане административных затрат и не способствует принятию рискованных решений. Ведь каждый работник прямо отвечает за свои действия. В прошлом эта структура хорошо послужила компаниям, но теперь подвергается критике как препятствующая созданию инновационных решений. Она также является помехой для оперативного реагирования на открывающиеся рыночные возможности. В свою очередь, происходит внедрение и адаптация более гибкой, открытой структуры, в которой заменяются традиционные должности и обязанности.

- **Фокус.** По мере того как виды на будущее у компаний становятся глобальными, все интенсивнее ставится под сомнение эффективность централизованного контроля над маркетинговой деятельностью. Многие фирмы расформировывают свои центральные отделы, создавая многочисленные полифункциональные и ориентированные на потребителя команды. Потенциально децентрализация может ослабить координацию маркетинговой стратегии. Компании решают эту проблему по-разному: некоторые используют рабочие или оперативные группы (*Unilever* называет их командами по управлению категориями), составленные из представителей различных отделов, чтобы управлять стратегией; другие, как *Procter&Gamble*, выбирают «ведущих», которым присваивается главная роль в проектах, а затем информация распространяется среди других подразделений фирмы. Это позволяет компаниям сфокусировать поиск конкурентных преимуществ. Все чаще компании заключают стратегические союзы, обращаются к другим видам сотрудничества, в том числе к неформальным связям, чтобы расширить свои возможности в деловом росте.
- **Ориентация на будущее.** До сегодняшнего дня компании использовали реактивный подход к ведению дел. Теперь появились признаки более активного подхода к будущему в направлении к управляемому рынку. МакКеппа (1991) описывает этот процесс как переход от маркетинга типа «скажите, какой цвет вам нужен», до маркетинга «давайте вместе выясним, как цвет повлияет на вашу основную цель». Это и есть проявление неподдельной заинтересованности потребителем, а где необходимо — и покупателями потребителя. Это подразумевает подход «с позиций будущего — внутрь рынка». Успешные компании, по-видимому, развиваются вместе с рынком или впереди него.

Операционные и функциональные изменения

Изменениям в стратегии и философии сопутствует необходимость осуществления изменений на функциональном уровне.

- **Профессионализм.** Обзор литературы и беседы со специалистами указывают на все больший профессионализм ведущих компаний в маркетинговой деятельности. Усиливается роль

подготовки и квалификации специалистов по маркетингу, маркетинговых исследований и маркетингового планирования, вместе с увеличением инвестиций в анализ как рыночных посредников, так и внутренних проблем.

- *Оценка рынка и результатов деятельности.* Стало очевидно, что ведущие компании постепенно отходят от дискретного принципа контроля за недельным, месячным или годовым периодом в пользу постоянного мониторинга и анализа, что дает возможность оперативно реагировать на изменения в рыночной ситуации. Поэтому Lazer (1993) отметил, что маркетинг становится процессом «стремления, но не достижения». На современном быстро меняющемся рынке традиционный процесс разработки новых товаров — от идеи через разработку прототипа и тестирование рынка до запуска в продажу — оценивается как «медленный, невосприимчивый и рискованный» (McKenna, 1991). Альтернативой должен стать процесс постоянного вынашивания инноваций на основе текущего мониторинга рыночных потребностей и деятельности конкурентов.

В заключение отметим, что для успеха маркетинга необходимо не только делать правильные вещи, но и делать вещи правильно.

Перспектива развития промышленности: данные практических исследований

Насколько точно высказанные суждения и взгляды отражают перспективу практиков маркетинга? Рассмотрение опыта пятнадцати ведущих компаний обеспечило нам уникальный взгляд на текущую практику и реальный опыт маркетинга.

Изменяющаяся деловая обстановка

Интернационализация, без сомнения, — один из важнейших факторов для предприятий, оказывающих услуги и изготавливающих товары производственного и потребительского назначения. Теперь она стала ключевым элементом стратегического планирования, хотя все

Роль маркетинга в прошлом, настоящем и будущем

компаний признают необходимость «мыслить глобально, но действовать локально».

Тем не менее компании, занимающиеся оказанием услуг, стремятся к быстрому росту (доступу к быстроразвивающимся рынкам). Вследствие компаний по оказанию услуг могут контролировать скорость интернационализации, с тем чтобы она соответствовала темпу развития самой компании. Такие фирмы рассматривают интернационализацию как возможность для роста с помощью заключения союзов и слияния. Это подчеркивается комментарием, сделанным представителем *British Airways* господином Колином Маршаллом в 1993 году:

Мы смогли воплотить стратегию на будущее с помощью весомых инвестиций в *USAir Group Inc.* — четвертую из американских авиакомпаний по количеству перевезенных пассажиров; в *Quantas...*, в *TAT European Airlines* — вторую авиакомпанию Франции и в *Deutsche BA*, осуществляющую внутренние и международные авиаперевозки в Германии.

Производители потребительских товаров длительного пользования также основываются главным образом на внутреннем росте, сохраняя достигнутые результаты, страхуя себя от местных экономических спадов. Как сказал старший руководитель одной из рассматриваемых компаний: «Когда одна страна спотыкается, у другой дела идут хорошо».

Основной смысл интернационализации отрасли производственных товаров отражен в комментарии представителя *AT&T Global Information Solutions*:

Один из вопросов, над которыми мы сейчас работаем, — помочь покупателям, действующим в глобальном масштабе, и тесно сотрудничать с ними. По мере того как покупатели станут интернациональными, приобретая другие фирмы, либо в результате собственного роста, они будут ожидать и от нас интернационального с ними обращения.

Неспособность удовлетворить эту потребность приводит к потере клиентов.

Мы полагаем, что интернационализация представляет больше трудностей для производителей промышленных товаров, чем для

других компаний, так как требуемый темп изменений задается покупателями извне.

Влияние потребителей, несомненно, является теперь другой ключевой проблемой для промышленных предприятий. Однако оно не имеет технического характера. Скорее наоборот — потребители все меньше интересуются чисто техническими вопросами, но становятся более профессиональными в осуществлении закупок. Это иллюстрирует заявление представителя компании *Rolls-Royce Aero Engines*:

Характеристики товара поглощаются обсуждением мощных финансовых проблем... Наши потребители всегда знали толк в деле [но] ... теперь они меньше озабочены инженерными вопросами, нежели нижним уровнем цен, а усложнение их интересов сместилось к финансам и экономике.

Параметры качества товара все больше становятся заданными заранее.

В равной степени производители потребительских товаров длительного пользования озабочены растущей компетентностью их потребителей и пользователей. Их озабоченность теперь добралась и до самых мелких потребителей. Трудности распространяются на системы и процессы покупок, требуя от поставщиков более быстрой ответной реакции.

Похоже, влияние потребителей, имеющих все более сложные потребности, наименьшее на компании по оказанию услуг. Причиной этого является рыночный рост, все еще переживаемый многими из них. Это еще и результат применения потребителями менее обширной информационной базы при приобретении такого недолговечного товара, как услуги. Несмотря на то, что данная проблема для них наименее остра, компании по оказанию услуг допускают, что потребители становятся чувствительнее к ценам и более склонны к критике и отстаиванию своих позиций. Один из менеджеров *British Airlines* прокомментировал: «Пассажиры все чаще говорят нам, чего они хотят». Компании по оказанию услуг сильнее заботят консолидация поставщиков и сопутствующая этому концентрация их власти, нежели увеличение влияния покупателей. «Съешь, или съедят тебя» — вот девиз, благодаря которому они выживают и конкурируют.

Производители промышленных товаров — единственная группа, для которой недостаточный рыночный рост является действительно критическим фактором. Предприятие пострадает, если хоть один покупатель испытывает трудности или хоть один рынок находится в упадке. Это вдохновляет лучшие предприятия на более активный поиск новых рынков сбыта, повышает их внимание к разработке новых товаров. Для компаний, не входящих в отрасль производственных товаров, проблема состоит скорее в обострении конкуренции, чем в отсутствии рыночного роста.

Из нашего исследования становится совершенно очевидно, что компании с хорошим состоянием маркетинга четко осознают большую необходимость обеспечения потребительской ценности товара, чем решения отдельных функциональных задач. Они понимают повышение своей роли в обслуживании и поддержке потребителей. Некоторые организации даже поменяли наименования должностей и названия отделов, чтобы в них всегда присутствовало упоминание о потребителях.

Результат перехода от мышления функциями к мышлению процессами видится нам в более ясном понимании чаяний потребителя. Как только компании поймут процесс формирования решений потребителя, они могут привести в соответствие с ними свой образ действий.

Проблема конкуренции, выявленная на предыдущих стадиях исследования, аналогично влияет на все три отрасли. Типичным примером может служить компания *Standard Life*. В страховом бизнесе традиционные пенсионные программы обычно имели 40- и 50-летнюю продолжительность, а тип пенсионного обслуживания, предлагавшийся в 80-е годы, не был бы в новинку и в 1820 году. Однако неожиданный бум в этой области, а также изменения в правовой и налоговой ситуации привели к снижению жизненного цикла некоторых программ до трех-пяти лет.

Чтобы ответить на подобную модернизацию, компании изменяют и стиль/разработки новых товаров: «Мы беремся за это, используя большее количество альтернативных вариантов, ... долго сохраняем их открытыми ... Если терпим неудачу с одним вариантом, в запасе остается пара других. Раньше делалось не так: если что-то получалось неправильно, начинали с начала». Теперь же весь процесс построен на желании предвидеть устремления потребителя на следующий год и обеспечить их сегодня.

Прошлые неудачи в маркетинге

Помимо прочего, маркетологи на предприятиях сталкиваются сегодня с общим неуважением к их профессии из-за ряда ее давних недостатков.

Действительно, в прошлом многие маркетологи грешили слабым имиджем, самодовольством, недостатками в интеграции и базе знаний, отсутствием самокритики. В наименьшей степени это относится к маркетингу в сфере оказания услуг, возможно, из-за относительной молодости, что заметно на примере *British Telecom*:

Маркетинг в *British Telecom*... находится на стадии ранней юности. Он уже прошел период детства, но еще не достиг зрелости и, как большинство молодых, оказывает влияние на всю «семью» — омолаживает фирму.

В других компаниях, где практика маркетинга находится на уровне выше среднего, люди отмечали, что вышеназванные проблемы еще существуют, хотя и в размытом виде. В сфере производственных товаров, например, представитель одной компании сообщил, что еще есть «значительный скептицизм по отношению к ценности маркетинга». В компаниях по производству потребительских товаров мнения более обнадеживающие: кажется, самодовольство и недостаточная интеграция уходят в прошлое, хотя плохой имидж, недостаток надежных знаний и опыта все еще преследуют работающих в британском маркетинге специалистов. Слабый имидж существует там, где маркетинг превратился в простую поддержку сбыта. Вот что заметил старший менеджер одной компании по производству потребительских товаров:

Прибыв в Великобританию из Северной Америки, ощущаешь себя попавшим в прошлое. Наука менеджмента здесь не развита и парализована, а компании работают хуже, чем могли бы.

Мы нашли лишь редкие примеры компаний, правильно оценивающих маркетинг.

Плохой имидж и профессиональная самонадеянность в английских компаниях со временем создали размежевание между маркетингом и другими видами деятельности. Результатом этого стала слабая интеграция с другими частями менеджмента. Так, некоторые маркетологи ощущают свою обособленность, боятся общаться с другими службами компаний. Однако в лучших компаниях они прояв-

ляют устойчивую тенденцию к тесной интеграции своих служб с другими отделами.

Последние недостатки, отмечаемые за маркетингом, — его нынешняя рискованность, равнодушие к возможностям интернационализации и потеря инновационной направленности. Тем не менее, по мере сокращения жизненных циклов товаров, риск при разработке новых товаров будет расти. Как указал менеджер компании *Boots*: «Теперь необходимо принимать рискованные решения, сознавая, что не все из них сработают. Надо быть рискованнее и энергичнее».

Наше краткое исследование показало, что у британского маркетинга за последние несколько десятилетий не было впечатляющих успехов. Хотя есть мнения некоторых аналитиков, будто маркетинг вообще проваливается. Исследование доказывает, что компании, сосредоточенные на маркетинге, все-таки достигают успехов (Narver & Slater, 1990). Критика маркетинга, как нам кажется, более относится к его функциональности, чем к философии. На рис. 1.1 и 1.2 представлена эволюция маркетинга до сегодняшнего дня.

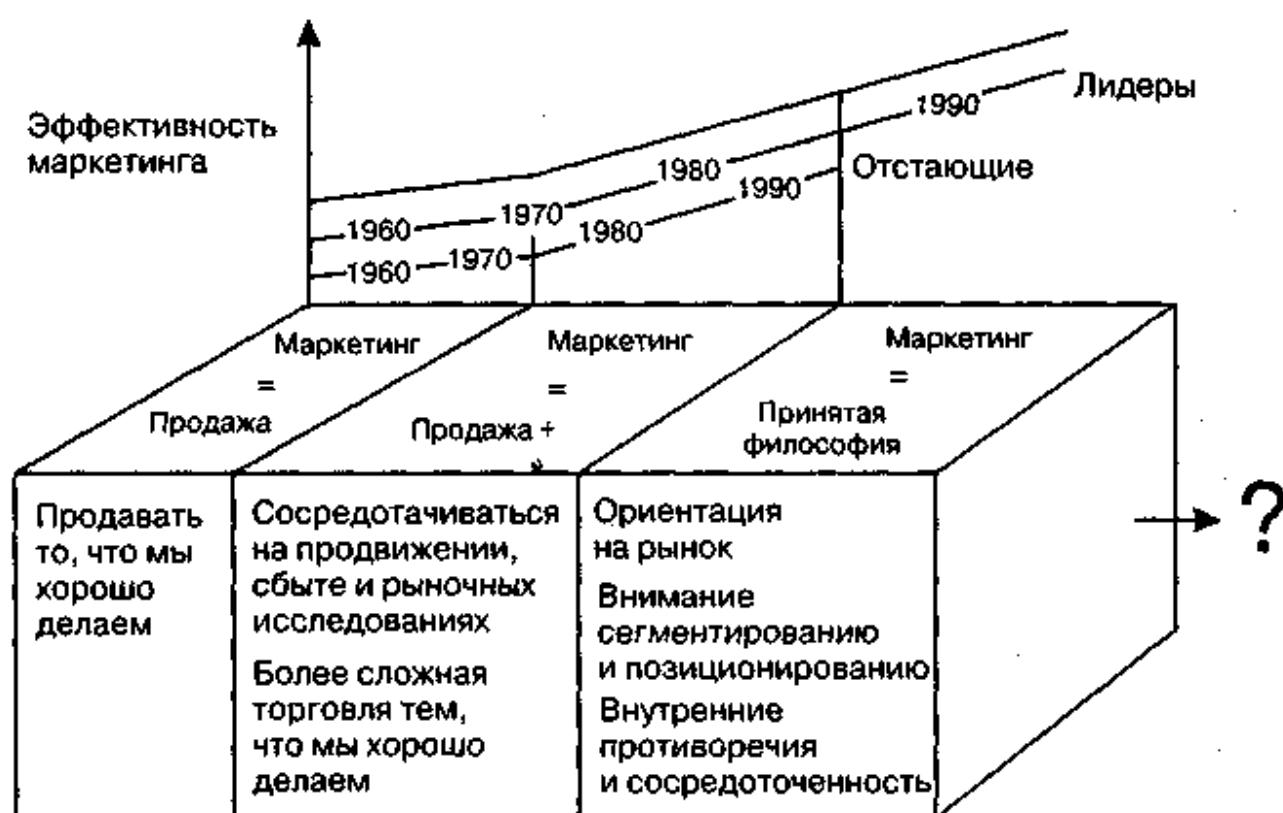


Рис. 1.1. Развитие маркетинга в компаниях по оказанию услуг и производству промышленных товаров

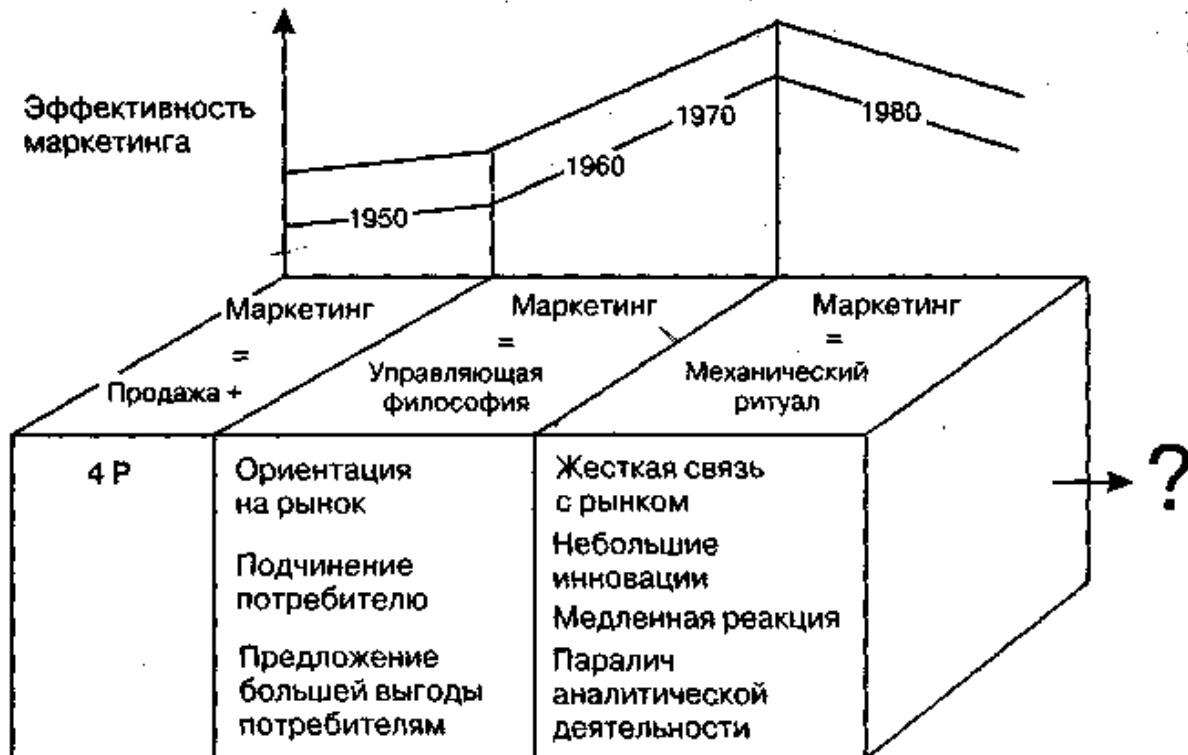


Рис. 1.2. Развитие маркетинга в быстро эволюционирующих компаниях по производству потребительских товаров.

Из проведенных нами дискуссий с ведущими учеными и практиками, из обзора литературы мы выявили основные трудности, стоящие перед предприятиями британской промышленности. На них и должен прореагировать маркетинг. Также мы нашли ошибки, существующие в современной маркетинговой практике. Вооружившись этими знаниями, ответим на вопрос: в каком направлении маркетинг должен развиваться, чтобы справиться с названными задачами.

Обсуждения и заключения

Маркетинг: Путь вперед

Компании, принявшие участие в нашем исследовании, заново четко определяют для себя роль маркетинга. Для них маркетинг превращается теперь в новый инструмент по обслуживанию покупателей. Выдающиеся компании стремятся не просто к удовлетворению текущих нужд потребителей, а к прогнозированию будущих потребностей и к удовлетворению их уже сегодня. Эта на первый взгляд

простая переориентация начинает оказывать глубокое влияние на дела компании.

Принятие ориентированной на потребителя деловой философии для всей организации является определяющим фактором эффективного маркетинга и успеха в бизнесе.

Всем ясно, что культура компаний не может смениться за одну ночь. Даже такие успешные организации, как *British Telecom*, отмечают, что есть еще непреодоленные барьеры на пути принятия маркетинговой философии всем персоналом компаний. Рассмотренные нами примеры реально отражают состояние маркетинговой практики. При этом в трех отраслях, упоминавшихся выше, компании по изготовлению товаров промышленного назначения вызывают больше беспокойства. Хотя есть и обнадеживающие признаки. Выражаясьfigурально, супертанкер меняет курс.

Наше исследование показывает, что существует множество способов помочь компаниям в достижении философии бизнеса, ориентированной на потребителя. Первый заключен в концентрации на нуждах потребителя всей компании — от рядовых сотрудников до руководства. Компании по оказанию услуг и производству потребительских товаров даже практикуют для этого привлечение старших руководящих работников извне. Существует тенденция приглашать менеджеров верхнего звена из компаний продовольственного сектора, для которых культура, ориентированная на потребителя, стала второй натурой. Среди компаний, исследованных нами, этой линии придерживаются *Allied Dunbar*, *British Airways* и *British Telecom*.

Второй способ связан с предоставлением менеджерам межфункциональной мобильности. Это особенно заметно у компаний по оказанию услуг и производству потребительских товаров. Ведущие компании поощряют как внутреннюю, так и внешнюю мобильность. Внешнее посредничество становится признанным и полезным способом привлечения перспективных клиентов. Как указал один из менеджеров *British Airways*: «Каждый, кто приходит к нам, перспективен... Потому нам крайне важно оставаться открытыми для новых идей и знаний».

Реструктурирование компаний является третьим способом переориентации на потребителя. При этом ведущие компании испытывают муки крупных реорганизаций. У исследованных компаний существует твердая убежденность в том, что реструктуризация

Глава 1

необходима вокруг потребителя, чтобы стать ближе к нему и его запросам. Структуры компаний размываются по мере того, как нарушается иерархия, и ответственность переходит от одних работников к другим.

Во многих компаниях проводится реструктуризация вокруг рынков. В отраслях, где влияние конкретных потребителей выросло быстрее, стало высоко концентрированным, ведущие компании перегруппировываются вокруг основных заказчиков и сегментов рынка, создавая команды по работе с ними, наделяя этих работников необходимыми полномочиями. Одна из изученных компаний, *AT&T Global Information Solutions*, создала в Великобритании 23 подобные команды, сделав частью своей реструктуризации и уменьшив число уровней своей иерархической структуры до трех. Такая новая организационная структура используется во всем мире для создания культуры рыночного сознания. Компании стремятся достичь того, чтобы обслуживание потребителя решалось не более чем двумя организационными уровнями. Их поддерживают централизованные, функциональные, специализированные отделы. В других компаниях создаются межфункциональные команды для претворения в жизнь особых проектов. При этом обнаруживается, что они окажут больше влияния на работу в будущем.

Инициатива по созданию более мелких функциональных отделов маркетинга, исходящая от ведущих компаний, подхватывается другими. Его влияние растет в двустороннем общении компаний с потребителями и в удовлетворении потребностей последних. Будущая роль централизованных отделов маркетинга все чаще видится в разделении между охраной интересов компаний и защитой прав потребителей.

Чтобы достичь безупречного маркетинга на операционном уровне, существуют три механизма, используемые ведущими компаниями, независимо от отрасли, в которой они работают. Первый возрождает методику сбора, анализа и использования маркетинговой информации. Изученные нами компании стали уделять больше внимания получению информации, обеспечивающей более глубокое понимание мотивации покупателей к покупке. Некоторые ведущие компании считают, что сейчас слишком много внимания стало уделяться анализу деятельности конкурентов. Концентрируясь на конкурентах, вы легко можете потерять из вида потребителей.

Роль маркетинга в прошлом, настоящем и будущем

Поиск большей и лучшей маркетинговой информации усилился с появлением новых источников ее получения. Сегодня, больше чем когда бы то ни было, появляются сторонние и узко специализированные поставщики информации. Это результат растущего объема данных, поступающих из информационных систем. Покупатели проявляют больше желания делиться с поставщиками информацией о сбыте по мере укрепления отношений между ними.

Второй механизм действует в операционной части маркетинга и заключается в растущем использовании измерения и мониторинга эффективности маркетинговой деятельности. Количество и размах анализа производительности растет, по мере того как компании определяют и оттачивают критерии своей работы для удовлетворения потребителей от начала до конца. Эти критерии не исключают оценку удовлетворения как внешних, так и внутренних потребителей. В производстве промышленных товаров специалисты обычно больше надеются на анализ, производимый торговыми представителями фирмы, или на данные, полученные от покупателей, чем на собственные исследования.

Правильная оценка эффективности труда позволяет увязывать ее с оплатой. Одна из компаний, включенных в наше исследование, распределяет 25 процентов своих премиальных выплат согласно уровню удовлетворения потребителей. Это помогает усилить значимость удовлетворения покупательских запросов.

Третий и последний механизм, помогающий ведущим компаниям достичь маркетингового превосходства, заключен в инвестировании обучения и развития персонала. Все рассмотренные нами компании усиленно вкладывают средства в текущие программы обучения работников. Прививая своим сотрудникам передовые знания и умения, компании защищают свои конкурентные интересы.

Развитие маркетинга — выводы

Мы пришли к простому заключению: маркетинг все еще развивается и находится в фазе 456Fка, как предполагали некоторые аналитики. Критика в адрес маркетинга больше относится к слабому его функционированию на некоторых предприятиях, чем к промахам в самой философии. Изучение ведущих компаний дало нам свидетельство роста влияния маркетинга. Компании отходят от тактического использования маркетинга, становящегося философией для каждого

сотрудника. Ведущие компании в 90-е годы ориентированы на рынок, чувствительны и гибки, организованы по принципам, отражающим предпочтения потребителей, многофункциональны.

В результате этого формальные, традиционные отделы маркетинга уменьшаются в размерах. Маркетинг как бы ускользает из маркетинговых служб и распространяется по всей организации. В сравнении с жизненным циклом маркетинг находится между детством и юношеством.

Растущая важность маркетинга

Щедро будут награждены компании, успешно ориентирующиеся на потребителя и способные предвидеть и удовлетворять его нужды. Интернационализация, радикально изменяющая деловой мир, представляет как широкие возможности, так и большую угрозу. Лидеры обладают необходимым потенциалом мощного скачка в мировом масштабе. *AT&T Global Information Solutions* и *Rentokil*, к примеру, уже сделали это.

Интернационализация рынков приводит к тому, что национальные рынки становятся лишь нишами на глобальном рынке. Компании, которые не смогут перейти к глобальному статусу, окажутся оттесненными на второй план и будут приобретены глобальными гигантами. Этим объясняется, почему интернационализация столь важна для компаний. Тенденция, по сути, необратима, компании попадают на международные рынки зачастую именно благодаря их потребителям. Когда покупатели начинают действовать в глобальном масштабе, они ожидают и от поставщиков оказания глобальных услуг. Мы предвидим увеличение полярности между четырьмя типами стратегических позиций на рынке. Их относительность по показателям дифференциации и эффективности затрат представлена на рис. 1.3.

		Дифференциация	
		Высокая	Низкая
Относительная эффективность затрат	Высокая	Глобальная	Общая
	Низкая	Маленькая ниша	Национальная или местная

Рис. 1.3. Четыре стратегических позиции на глобальных рынках

Быстрая ориентация на маркетинг

Для достижения действительной ориентации на рынок необходимы уже упоминавшиеся аспекты: управление, реорганизация и переход к мышлению процессами.

Для управления процессом ориентации компании на интересы маркетинга и потребителей ключевыми моментами являются руководство, гибкость и предоставление полномочий.

Руководство — это двигатель изменений в организации. Оно отражает приверженность новой философии, которая должна присутствовать на самом высшем уровне организации.

Гибкость означает готовность к принятию изменений, как отдельных, так и на регулярной основе. Учитывая, что потребности и нужды покупателей всегда изменяются, ориентированные на рынок компании также обязаны постоянно меняться. Фактор гибкости должен развиваться компанией с помощью метода межфункциональной работы, чтобы можно было предвидеть желания потребителей.

Наделение полномочиями имеет два аспекта для ориентированной на рынок компании: один — внутренний, второй — внешний. Первый предполагает стимулирование команд по работе с потребителями для обеспечения компании информацией в целях стратегического развития. Второй предоставляет командам по работе с потребителями свободу проводить стратегию так, чтобы впечатлить их. Для этого необходимо также вооружить работников необходимыми маркетинговыми навыками.

Быстрая ориентация компании на рынок включает в себя всеобщее овладение ее сотрудниками маркетинговой философией и необходимыми функциональными умениями по удовлетворению нужд потребителей.

На рис. 1.4 изображена матрица маркетинговой философии, на которой в виде диаграммы изображено отношение между применением маркетинга как философии и уровнями маркетинговых навыков в организации. Ячейка 4 представляет все худшее в промышленности: низкие маркетинговые способности, слабую ориентацию на потребителя.

Ячейка 3 представляет собой организации, нанявшие на работу менеджеров с превосходными маркетинговыми навыками, но не имеющие всеохватывающей маркетинговой философии. В таких организациях маркетинг применяется скорее в тактическом, нежели

Глава 1



Рис. 1.4. Новая маркетинговая ориентация

стратегическом плане. В ячейке 2 находятся компании, которые осознали необходимость ориентации на рынок, но еще не обладают соответствующей маркетинговой квалификацией.

Именно организации из ячеек 2, 3 и 4 вызвали критику за применение устаревшего маркетинга. В противоположность им пример-

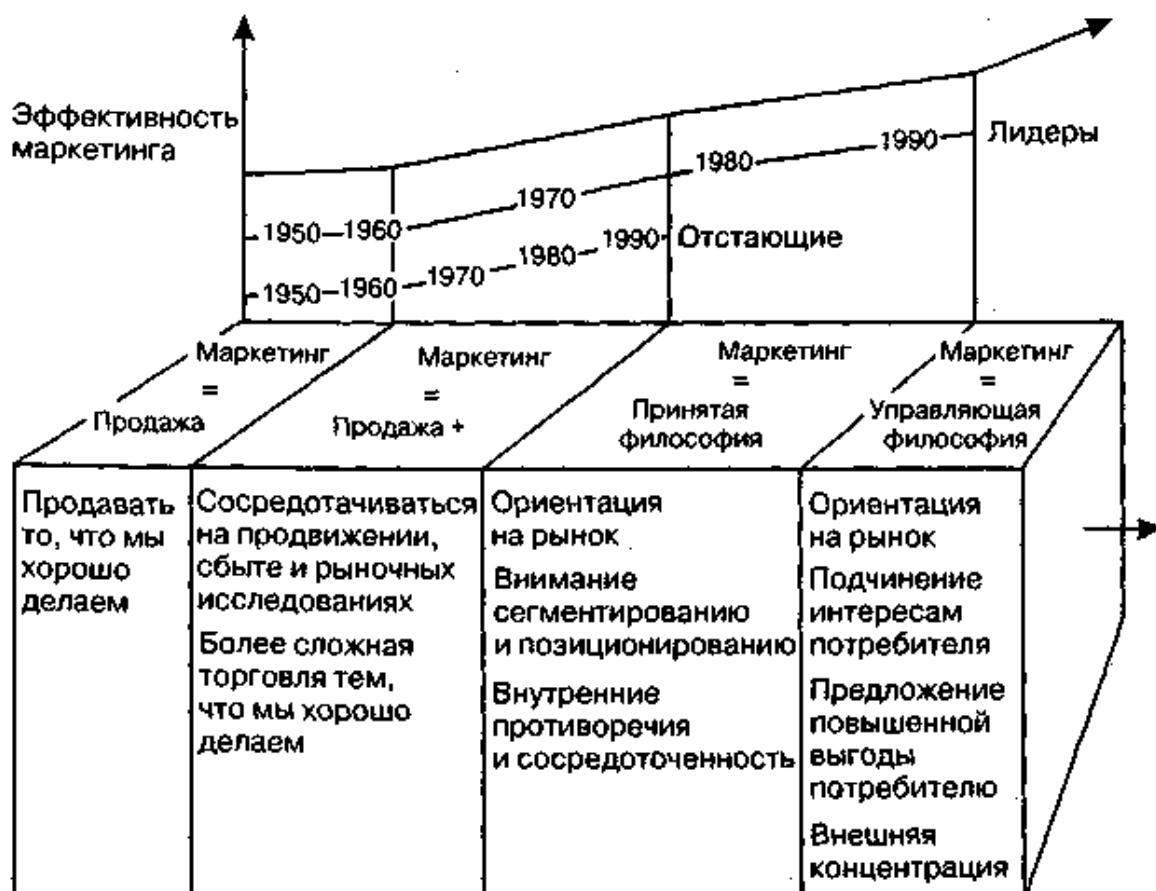


Рис. 1.5. Развитие маркетинга в компаниях по оказанию услуг и производству промышленных товаров

Роль маркетинга в прошлом, настоящем и будущем



Рис. 1.6. Развитие маркетинга в компаниях по производству потребительских товаров

ные компании находятся в ячейке 1. Им маркетинг приносит значительный вклад в деловой успех 90-х годов.

В примерных компаниях маркетинг в настоящее время стремительно развивается. Скорее всего он станет основной руководящей силой в конце 90-х годов для тех компаний, которые применят его, как показано на рис. 1.5 и 1.6.

Глава 1

Список литературы

- Avlonitis, GJ, Kouremeno.s, A and Gounaris, SP (1992) «Company performance: does marketing orientation matter?», *European Marketing Academy Conference Proceedings*, Aarhus, pp. 83–94.
- Baker, MJ, Hart, SJ, Black, CD and Abdel-Mohsen, T (1986) «The contribution of marketing to competitive success; a literature review», *Journal of Marketing Management*, Vol. 2, No. 1, pp. 39–61.
- Barksdale, HC and Darden, B (1971) «Marketers' attitudes towards the marketing concept», *Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 4, pp. 29–36.
- Brady, J and Davis, I (1993) «Marketing in transition: marketing's mid-life crisis», *The McKinsey Quarterly*, No. 2, pp. 17–28.
- Doyle, P (1987) «Marketing and the British chief executive», *Journal of Marketing Management*, Vol. 3, No. 2, pp. 121–32.
- Doyle, P (1992) «What are excellent companies?», *Journal of Marketing Management*, Vol. 8, No. 2, pp. 101–16.
- Doyle, P, Saunders, J and Wright, L (1988) «A comparative investigation of US and Japanese marketing strategies in the British market», *International Journal of Research and Marketing*, Vol. 5, No. 3, pp. 171–84.
- Garda, RA (1988) «Comment by RA Garda on the AMA Task Force study», *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 4, October, pp. 32–41.
- Griffin, T (1982) «Linking the use of modern marketing methods to company success», *Columbia Journal of World Business*, Vol. 17, No. 3, Autumn, pp. 52–61.
- Hammer, M (1990) «Re-engineering work: don't automate, obliterate», *Harvard Business Review*, July-August, pp. 104–12.
- Hansen, F, Gronhaug, K and Warneryd, K (eds) (1990) «Excellent marketing, the concept, its measurement and implications», *Marketing & Research Today*, Vol. 18, No. 2, pp. 98–106.
- Hise, RT (1965) «Have manufacturing firms adopted the marketing concept?», *Journal of Marketing*, July, pp. 9–12.
- Hooley, GJ, West, CJ and Lynch, JE (1984) *Marketing in the UK: A Survey of Current Practice and Performance*, Institute of Marketing.
- Jaworski, BJ and Kohli, AK (1993) «Market orientation: antecedents and consequences», *Journal of Marketing*, Vol. 57, July, pp. 53–70.
- Lazer, W (1993) «Changing dimensions of marketing management — the new realities», *Journal of International Marketing*, Vol. 1, No. 3, pp. 93–103.

- Liu, H and Wensley, R (1991) «Markets, marketing and marketing behaviour – an empirical examination in Britain and China», *European Marketing Academy Conference Proceedings*, University College Dublin, pp. 844–63.
- Liu, H, Wensley, R and Whittington, R (1991) «Market effect, control effect, and market orientation», *Marketing Education Group Proceedings*, Cardiff Business School, pp. 626–35.
- Lusch, RL, Udell, JG and Lacznak, GR (1976) «The future of marketing strategy», *Business Horizons*, Vol. 19, No. 6, December, pp. 65–74.
- Lynch, JG, Hooley, GJ and Shepherd, J (1990) «The marketing concept: putting the theory into practice», *European Journal of Marketing*, Vol. 24, No. 9, pp. 7–23.
- McDaniel, SW and Hise, RT (1983) «Have CEOs adopted the marketing?», in Varadarajan, P (ed) *The Marketing Concept: Perspectives and Viewpoints*, Texas A&M University, Texas.
- McGee, LW and Spiro, RL (1988) «The marketing concept in perspective», *Business Horizons*, Vol. 31, No. 3, May-June, pp. 40–5.
- McKenna, R (1991) «Marketing is everything», *Harvard Business Review*, Vol. 69, No. 1, January-February, pp. 65–79.
- McNamara, CP (1972) «The present status of the marketing concept», *Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 1, pp. 50–7.
- Mueller-Heumann, G (1993) «CEOs perceptions of marketing», *Marketing Education Group Proceedings*, Loughborough University Business School, pp. 702–11.
- Narver, JC and Slater, SF (1990) «The effect of a market orientation on business profitability», *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, October, pp. 20–35.
- Norbet, D, Birley, S and Dunn, M (1988) «Strategic marketing effectiveness and its relationship to corporate culture and beliefs: A cross-nation study», *International Studies of Management & Organization*, Vol. 18, No. 2, pp. 83–100.
- Pallister, J, Jones, W and Higgins, L (1993) «Marketing's role in business process redesign», *MEG Proceedings*, Loughborough University Business School, pp. 765–74.
- Piercy, N (1985) «The corporate environment for marketing management», *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 3, No. 1, 23–40.
- Schon, DA (1983) «The reflective practitioner — how professionals think in action», Basic Books, New York, NY.

Глава 1

- Shaw, V and Doyle, P (1991) «Marketing strategies and organizational characteristics of British and German companies — preliminary findings of a study of the machine tool industry», *Marketing Education Group Proceedings*, Cardiff Business School, pp. 1011–30.
- Varadarajan, P (1983) (ed) *The Marketing Concept: Perspectives and Viewpoints*, Texas A&M University, Texas.
- Whittington, R and Whipp, R (1992) «Professional ideology and marketing implementation», *European Journal of Marketing*, Vol. 26, No. 1, pp. 52–63.
- Wink, N (1992) «Historical perspective in marketing management explicating experience», *Journal of Marketing Management*, Vol. 8, No. 3, pp. 219–37.
- Wong, V, Saunders, J and Doyle, P (1989) «The barriers to achieving stronger marketing orientation in British companies: an exploratory study», *Marketing Education Group Proceedings*, Glasgow Business School, pp. 34–64.

Глава 2

Стратегическое маркетинговое планирование: теория, практика и вопросы для изучения*

Малcolm Мак-Дональд

Обзор

Эта глава рассматривает развитие стратегического маркетингового планирования с начала 60-х годов до 1995 года. Она сосредоточена на научной модели планирования, преобладавшей в исследованиях и преподавании в этот период. В ней также дан краткий обзор других моделей планирования.

Оценивая всеобщую убежденность в эффективности маркетингового планирования, выявим некоторые противоречия, возникающие при исследовании неудач. Их причины не связаны с какой-либо общей «теорией», а группируются вокруг культурного и познавательного аспектов планирования. Эти аспекты детально изучены, и по ним подготовлены вопросы для будущих исследований.

Режимы процесса принятия стратегических решений

Пока некоторые компании объединяют планы для своих рынков в корпоративные (McDonald, 1982), невозможно обсуждать стратегическое маркетинговое планирование без упоминания литературы, что последовала после шквала публикаций Минцберга (Mintzberg, 1994). В частности, его книга «Рассвет и закат стратегического

* Эта статья была впервые опубликована в *Journal of Marketing Management*, 12, 1996, pp. 5–27 и приводится здесь с любезного разрешения The Dryden Press.

планирования» (*The Rise and Fall of Strategic Planning*) резко критикует саму сущность стратегического планирования, но не предлагает никаких конкретных решений и действий в глобальном, многокультурном, многопродуктовом, многорыночном, многонациональном, многофункциональном аспектах.

В ответ Ansoff (1994), наряду с другими учеными, обвинил Минцберга в понимании стратегического планирования на уровне 60-х годов и в сознательном игнорировании того факта, что оно не погибло, а лишь трансформировалось в несколько различных форм, учитывающих сложности изменяющейся обстановки последних трех десятилетий.

Основной момент, отмеченный Ансоффом, который продолжает этот спор и служит отправной точкой данной статьи, — это утверждение, что множественные изменения в окружающей среде в 90-е годы требуют различных стратегических реакций и, как следствие, различных подходов к планированию. Это было правильно даже при рассмотрении стратегического планирования в более узком разрезе — товаров и рынков.

Стратегические решения касаются следующих вопросов:

- Долгосрочные цели организации как противоположность ежедневным управленческим задачам.
- Определение границ деятельности организации: что делать и чего не делать.
- Приведение деятельности компаний в соответствие окружающим условиям, с тем чтобы оптимизировать использование возможностей и минимизировать угрозы.
- Приведение деятельности компаний в соответствие ее ресурсам — финансовым, людским, технологическим или профессиональным.

Для стратегического менеджмента характерно иметь дело с неясным будущим и новыми инициативами. В результате он часто становится предвестником изменений. Организации строят свои деловые стратегии по-разному. Существует шесть признанных моделей формирования стратегии (Bailey & Johnson, 1994).

Модель планирования

Стратегические решения принимаются с использованием последовательного, спланированного поиска оптимальных решений для чет-

ко определенных проблем. Этот процесс является высоко рациональным и основывается на конкретных сведениях.

Модель интерпретации

Организация воспринимается как собрание сообществ, имеющих схожие ценности, убеждения и ощущения. Этот «скелет отношений» позволяет руководству интерпретировать организацию как свое окружение, культивируя развитие организационной культуры, специфичной для данной компании. Таким образом, стратегия становится результатом насаждения господствующих ценностей, взглядов и идей в организации.

Политическая модель

Стратегия возникает из компромиссов, конфликтов и поиска согласия между заинтересованными сторонами. Так как стратегия является результатом переговоров, сделок и конфронтации, наибольшее влияние на нее окажут те, кто обладает большей властью в компании.

Модель логического наращения

Стратегии возникают из «стратегических подсистем», каждая из которых посвящена одному из стратегических вопросов. Стратегические цели основываются на осознании нужд, а не на высоко структурированном аналитическом процессе планирования. Из-за недостатка необходимой информации такие цели могут быть, по существу, неопределенными, обобщенными и нестрогими, пока не происходят события, несущие новую информацию.

Экологическая модель

Окружающая среда при этом вторгается в организацию так сильно, что стратегии становятся практически заранее определенными. Выживает та организация, которая наилучшим образом адаптируется к своему окружению, — аналогично теории естественного отбора Дарвина.

Модель проницательного руководства

Стратегия возникает как результат проведения в жизнь взглядов руководителя и доверия к нему.

Скорее всего, модель принятия стратегических решений будет представлять комбинацию данных факторов.

Организация и ее окружение предстают как неотделимые элементы.

Так, например, в экологической модели больше внимание уделяется окружающей среде компании, тогда как в модели наращения более тщательно анализируется сама организация.

Другой аспект базируется на необходимости стратегии как средства, позволяющего организации справиться с изменениями в окружающей среде. И тут различные модели подразумевают и учитывают различную степень неопределенности окружающей среды, а полученные с их помощью стратегии обладают различной гибкостью. Например, модель планирования предполагает, что среда является более или менее стабильной в стратегическом масштабе времени, и любые изменения можно предвидеть и спрогнозировать с любой степенью вероятности. Напротив, модель логического наращения постоянно напрягает окружающую среду и всегда готова сменить стратегию, если она окажется несоответствующей ситуации.

Пока ученые не могут прийти к единому мнению о предпочтительности того или иного подхода, руководители компаний должны формулировать свои стратегии как можно лучше, используя комбинацию опыта, интуиции и надежды. Один из первых докторов наук в области маркетингового планирования (McDonald, 1982) пришел к заключению, что данный процесс представляет собой некоторую логическую последовательность, устанавливающую цели и формулирующую стратегию и тактику их достижения, вместе с финансовыми последствиями. Формально этот процесс будет зависеть от сложности товара/рынка, размера компании и уровня нестабильности окружающей среды.

Очевидно, что стратегическое маркетинговое планирование не может обсуждаться в отрыве от вышеназванных моделей. То, как проводится на предприятии маркетинговое планирование, является прямым отражением принципов общего процесса планирования на предприятии.

Следующий раздел главы посвящен краткому обзору истории маркетингового планирования в контексте принятия стратегических решений.

Развитие маркетингового планирования

Теории и принципы маркетинга, появившиеся за последние сорок лет, не уделяют особого внимания вопросам маркетингового планирования.

Обширное исследование литературы по маркетингу, проведенное Wilson (1965), не смогло дать каких-либо детальных выводов о процессе маркетингового планирования. Уилсон отметил отсутствие доступной базы знаний по этой теме. Его заключение подтвердил Winkler (1972), который написал следующее:

Как ни странно, существует немного книг, посвященных исключительно вопросам маркетингового планирования; большинство книг по маркетингу содержат только одну главу, описывающую функцию планирования. Учитывая важность планирования, этого явно недостаточно.

Хотя исследования в данной области улучшились в начале 80-х годов, в них слишком мало конкретно сказано о происхождении и истории маркетингового планирования. Для обращения к этим темам необходимо расширить границы обзора литературы.

Исторической вехой, определяющей планирование как формальный вид деловой деятельности, стала вторая мировая война.

С начала 60-х годов планирование последовательно рассматривалось учеными-аналитиками как все более подходящее средство для преодоления растущей нестабильности окружающей среды и увеличивающейся сложности задач маркетинга для всех видов предприятий. Книги по корпоративному планированию таких авторов, как Ansoff (1965), а также вышедшие в 70-х годах, сформировали мнение, будто стратегия разрабатывается в ходе логического и аналитического процессов.

Ansoff (1977) и Ringbakk (1971) заявили, что системы планирования развились из статичных структур, воплощенных в организационных схемах 50-х–60-х годов. В то же время из организационных структур постепенно развивались динамичные системы управления потоками информации и принятия решений в ответ на изменение окружающей среды, постепенно становящейся умеренно конкурентной и нестабильной. Примерами динамичных систем являются: системы финансового контроля, составления бюджетов, управления по целям, планирования проектов.

Одной из новых была система долгосрочного планирования, первая «всеобщая система», приспособленная для подготовки организации к будущему. Ее недостатком было базирование на экстраполяции, четких прогнозах будущего спроса, цен, экономического климата и так далее.

На основе этой системы развилось стратегическое планирование с регулярным анализом альтернативных вариантов развития событий. Со временем растущая потребность в более крепкой увязке долгосрочного стратегического планирования с сиюминутными планами действий привела к разработке систем планирования, программирования и расчета бюджетов, сосредоточенных на вопросах товара/рынка, а не на организационных удобствах. Это, в свою очередь, привело к появлению «стратегической бизнес-единицы» и в конечном счете — к современным системам стратегического портфельного управления и планирования.

При этом оказалось необходимым осуществлять систематическое рассмотрение окружающей среды, в которой действует фирма, а также соотношение ее собственных сильных и слабых сторон. Прогноз изменчивости среды может повлиять в будущем на смену целей и задач фирмы.

Ранним системам еще многое недоставало, и они ограничивались выработкой бюджетов, прогнозов и целей, являвшихся экстраполяцией прошлого опыта.

Из краткого обзора развития систем планирования можно заключить, что эффективность системы планирования зависит от сложности проблем, стоящих перед организацией, а сама система развивается и усложняется в ответ на давление, оказываемое на фирму условиями окружающей среды. Поскольку наиболее сложные и продвинутые системы были разработаны фирмами, действовавшими в жесткой конкурентной среде, специалисты уверены в эффективности формализованного маркетингового планирования практически в любых условиях.

Универсальная уверенность в необходимости маркетингового планирования

Экономическая литература рекомендует маркетинговое планирование на все случаи жизни и положительно оценивает необходимость

его применения. Примерно до 1980 года отсутствовало существенное практическое подтверждение такого взгляда. Davidson (1972), Dodge (1970), Winkler & Tilles (1969) возносили маркетинговое планирование до ранга панацеи от всех коммерческих проблем, но не приводили доказательств своей правоты.

О международном аспекте маркетингового планирования писали Pryor (1965), Scholhammer (1971) и Yoshino (1965). Они придерживались той же аргументации, но полагали, что маркетинговое планирование нужнее в работе на международных рынках.

Другие авторы — Miracle & Albaum (1970), Cateora & Hess (1971), Fisher (1970) — затронули проблемы, неизбежно возникающие у предприятий от недостатка маркетингового планирования.

Все эти взгляды выдвигались практически одновременно. Потому необходимо оглянуться в прошлое и проверить их подтверждение фактами. Существовало множество «успешных» компаний, никогда не занимавшихся «стратегическим планированием» своих заокеанских операций.

В работах Thompson (1962), Kollatt (1972) есть попытки доказать подобные взгляды практическими примерами. Так, Томпсон провел трехлетнее исследование практики планирования в 20 крупных американских компаниях. Из него было получено неоспоримое свидетельство того, что компании, готовившиеся к вероятным переменам, оказались в лучшем положении, чем застигнутые врасплох изменениями на рынках, в товарах и методах.

Несмотря на недостаточность практических свидетельств, большая часть литературы называет маркетинговое планирование «хорошей вещью». Те, кто вкладывает в него средства, имеют ряд преимуществ. Thompson (1962) заключает, что занимающиеся маркетинговым планированием «всегда превзойдут тех, кто им не занимается». Pearson (1973), Boyd & Vassey (1972) и Terpstra (1972) вывели следующие принципиальные преимущества применения маркетингового планирования: лучшая координация работы большим количеством людей, чья деятельность связана во времени; повышенная вероятность определить ожидаемые события; лучшая подготовленность к изменениям; минимизация нерациональных действий по преодолению неожиданных событий; улучшение коммуникации между сотрудниками; снижение числа конфликтов среди персонала; систематический анализ перспективы; более эффективное распределение

Глава 2

ние корпоративных ресурсов между рыночными возможностями; обеспечение основы для постоянного контроля деятельности.

Существуют и некоторые свидетельства связи маркетингового планирования с финансовым успехом предприятия.

Исследование деятельности четырехсот ведущих американских компаний, проведенное Leighton (1966), показало высокую степень взаимосвязи между компаниями, показавшими высокий темп роста, и теми, которые использовали систематические процедуры планирования. Было обнаружено, что успешные компании уделяли повышенное внимание написанию планов, систематическим процедурам их подготовки, выполнения и проверки.

Ansoff (1970), а также Thune & House (1970) использовали стандартные финансовые показатели типа задолженность/собственные средства для определения экономической выгоды от использования маркетингового планирования. Они обнаружили «убедительные и значительные» свидетельства лучшей работы у тех, кто занимается планированием.

Schoeffler (1974), приводя влиятельное исследование, проведенное Marketing Science Institute, заключил, что систематический плановый подход к определению стратегий приводит к увеличению прибыли от инвестиций.

Конструктивная работа Denison & McDonald (1995) о роли маркетингового прошлого, настоящего и будущего, основанная на исследовании опыта маркетинга в примерных компаниях, показала, что маркетинг существует на трех уровнях — корпоративном, стратегическом и функциональном/операционном. Это выражается в разделении маркетинга по трем плоскостям: маркетинг как культура (ценности и выгоды), как стратегия (сегментирование, позиционирование, торговые марки, информация и так далее) и как тактика (четыре Р). Все безупречные компании в рассмотренном примере обладали системами маркетингового планирования, занимавшимися каждым из этих уровней. Несмотря на различие организационных форм компаний, не было ничего некорректного в процессе маркетингового планирования. Исчезает также различие между деловым и маркетинговым стратегическим планированием, поскольку первое представляет логическое продолжение второго, более глубоко направленного на удовлетворение потребителей. Тактическое же планирование маркетинга представляет на операционном уровне про-

стой расчет графиков и затрат на основе деятельности за первый год.

Определения, концепции и методики стратегического и тактического маркетингового планирования в их соотношении исчерпывающие рассматривались Abell & Havond (1979), Dey (1984), McDonald (1982), Brawnly (1985) и Greenley (1986). Все они едины в вопросах процесса и содержания стратегического маркетингового планирования.

Статья Denison & McDonald (1995) подтверждает, что значительную часть теории стратегического маркетингового планирования можно заменить изучением примеров успешных компаний.

Главный недостаток большинства упомянутых выше работ связан с их предположениями, будто существует причинная связь между коммерческим успехом и формализованным маркетинговым планированием. В них нет попыток объяснить причины коммерческого успеха компаний, не занимавшихся формальным маркетинговым планированием, а также не проводилось исследование коммерческих неудач компаний, планировавших свой маркетинг.

Тем не менее было бы нелепым перед лицом фактов отрицать некоторую взаимосвязь между формализованным маркетинговым планированием и коммерческим успехом в определенных обстоятельствах, как и утверждать, что компании, применяющие процедуры формализованного планирования маркетинга, ожидает неминуемый успех. Исследование Martin (1979) показало, что из 100 компаний, входящих в тысячу крупнейших (по версии Times), заявивших о планировании своей деятельности, только 10 процентов занималось «всесторонним планированием». Остальные 90 процентов использовали только различные формы прогнозирования и планирования бюджетов. Исследования Hopkins (1981), Greenley (1982), Cosse & Swan (1983), Hooley (1984), McDonald (1982) и Leppard (1987) показали, что большинство компаний не спешат использовать планирование. При этом 70 процентов компаний хоть и создают планы маркетинга, только 10–14 процентов компаний соответствуют самым снисходительным требованиям теории.

Если принять во внимание очевидный разрыв между теорией и практикой, именно теоретики были виноваты во всеобщем упрощении вопроса, имеющего массу контекстуальных ответвлений.

Подводя итог обзору литературы по маркетинговому планированию, можно считать, что компании с его завершенными системами более успешны, чем не обладающие таковыми в сопоставимых обстоятельствах. Однако, учитывая несоответствие между теорией и практикой, заметим, что существует множество преград на пути эффективного маркетингового планирования.

Преграды на пути эффективного маркетингового планирования

Несмотря на признание важности маркетингового планирования как основы создания прибыли, некоторые исследования посвящены причинам его слабого понимания и плохого исполнения компаниями по обе стороны Атлантики.

Ранняя литература, посвященная ошибкам в маркетинговом планировании (Liander, 1967; Ames, 1978; Saddick, 1968; Ringbakk, 1971; Camillus, 1975; Weichmann & Pringl, 1979), открывает, что заключения, полученные 25 лет назад, близки современным. Результаты этих исследований хорошо демонстрируют трудности планирования, хотя и не привязывают их к общей «теории». Полученные результаты собраны в табл. 2.1.

Большинство авторов указывают на основные препятствия:

1. Культурные / политические, связанные с недостатком уверенности в маркетинговом планировании и / или необходимостью изменяться.
2. Познавательные, заключенные с недостатком необходимых знаний и умений.

Теперь этим двум факторам как ключевым детерминантам успеха стратегического маркетингового планирования стали уделять больше внимания. Потому следующие разделы посвящены именно им.

Культурный аспект

McDonald (1982) определил некоторые аспекты, оказывающие сильное влияние на способность компаний ввести в употребление и развить законченный процесс маркетингового планирования.

Стратегическое маркетинговое планирование

По мере того как успешная компания растет и учится справляться с новыми проблемами, она меняет и свой характер.

Ljevegoed (1973) определяет три стадии жизни организаций: пионерскую, дифференциированную (или научную) и законченную. Greiner (1972) придерживался схожих взглядов, но полагал, что существует ряд периодов эволюционного роста в жизни компаний, за каждым из которых следует период революционного кризиса, знаменующего окончание периода естественного роста. Эта теория проиллюстрирована рис. 2.1.

Таблица 2.1. Препятствия для маркетингового планирования

Препятствия	Научные исследования										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Человеческие	*	*	*	*	-	-	*	*	*	-	-
П1 Недостаточное участие старшего управляющего персонала	*	*	*	*	-	-	*	*	*	*	-
П2 Недостаток межфункционального участия	*	*	-	-	-	-	*	*	*	-	-
П3 Недостаток поддержки руководством	*	-	-	-	-	*	*	-	-	-	-
Познавательные											
П4 Знания и умения	-	*	*	-	-	-	*	-	-	*	-
П5 Недостаточные инновации / упущеные альтернативы	*	-	-	-	*	-	-	-	-	*	-
Систем и процедур											
П6 Недостаточное внимание при осуществлении маркетингового планирования	*	-	*	-	-	-	*	-	-	-	-
П7 Прогнозы без документированного вмешательства	*	-	*	-	-	*	-	-	-	*	-
П8 Негибкое применение прописных истин	*	-	*	-	-	-	-	-	-	-	-

Продолжение табл. 2.1

Препятствия	Научные исследования										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
П9 Недостаток тактики исполнения планов	*	-	*	-	-	-	*	-	*	-	-
П10 Слишком большое количество деталей	*	*	-	-	-	-	-	-	*	*	-
<i>Ресурсные</i>											
П11 Нехватка времени	*	-	-	-	-	-	-	-	*	-	-
П12 Недостаточные средства (например, для проведения исследования рынка)	*	-	*	-	*	*	*	*	-	-	-
Окружение / культура организации											
П13 Несоответствующая организационная структура	-	-	-	-	*	-	-	-	-	-	-
П14 Стадия развития организации	-	*	*	-	-	-	*	*	-	-	-
П15 Корпоративная политика											
П16 Недальновидная система оплаты труда	*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
П17 Культура, подавляющая создание / изложение новых идей	-	-	*	*	*	-	-	-	*	-	-
<i>Информационные</i>											
П18 Недостаток информации	*	*	*	*	-	*	-	-	*	-	-
Окружающей среды											
П19 Трудности прогнозирования в периоды нестабильности и инфляции	-	*	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Ключ к обозначению исследований: 1. McDonald (1982); 2. Hopkins (1981); 3. Ames (1968); 4. Stasch & Lanktree (1980); 5. Leppard (1987);

6. Hooley (1984); 7. Liander (1967); 8. Saddick (1966); 9. Ringbakk (1971); 10. Camillus (1975); 11. Weichmann & Pringle (1979).

* Исследование говорит о наличии препятствия на основе опытных данных с помощью четко сформулированного и внушающего доверие метода.

Normann (1977) и Bhattachary (1981) рассматривают рост компании в ином ракурсе и видят в нем отражение текущего этапа жизненного цикла. Норманн подразумевает жизненный цикл самой идеи бизнеса. Очевидно, эта идея может быть модифицирована и адаптирована в свете практического опыта. Баттачери же утверждает, что у компаний существует жизненный цикл развития, и она обладает способностью проходить этапы ранней борьбы за существование, мотивации, самодовольства и окончательного упадка.



Рис. 2.1. Изменение организационной культуры с течением времени

Изучив ряд работ, мы пришли к следующим заключениям:

- История компаний оказывает существенное влияние на ее культуру и принятие решений.
- Процесс обучения компаний связан с ее историей, в которой были и успехи, и преодоленные неудачи.
- Старшие руководящие работники являются «носителями культуры» и поэтому могут укреплять или изменять ее.

- Миры и герои организаций подкрепляют ее культуру и существующую структуру политического влияния.
- Система общих ценностей может служить источником силы и приверженности компании.
- Чем прозрачнее система ценностей и взглядов организации, тем больше преданности проявляет ее персонал.
- Культуре достаточно быть «ощутимой» теми, кто действует внутри компании. Ей не обязательно быть рациональной или соответствующей текущему деловому окружению.
- Чем глубже внедрилась культура в сознание, тем сложнее ее изменить.

Таким образом, своей направленностью в прошлое корпоративная культура может тормозить развитие. Поэтому старшим руководителям, обладающим даром предвидения и высокой приверженностью компаний, приходится избавляться от устаревшей культуры, заменяя ее комплексом норм поведения, более адекватных новой ситуации.

Schein (1985) заявил, что существуют различные способы вмешательства в дела компании с целью изменить корпоративную культуру. Технику такого вмешательства необходимо привести в соответствие с текущей стадией развития компании. Она должна носить все более принудительный характер с ростом степени внедрения старой культуры.

Исследуя носители культуры, Schein определил пять основных действий, осознанно или неосознанно предпринимаемых лидерами, передающими и внедряющими культуру. Вот эти механизмы:

- Реакция лидеров на кризисные или критические ситуации.
- Критерии, на основе которых распределяются поощрения и определяется статус работников.
- Области внимания, анализа и контроля лидера.
- Критерии, используемые при найме на работу, отборе, продвижении, освобождении и увольнении работников.
- Модель поведения, которую лидер пропагандирует личным примером или обучая и тренируя других.

Schein определил и второй ярус распространителей культуры:

- Системы и процедуры компании.
- Организация и структура компании.

- Организация физического пространства, фасадов и зданий.
- Формальные утверждения о философии, убеждениях и принципах компании.
- Истории, легенды, мифы и притчи о важных персонах и событиях в истории компании.

На основе анализа литературы вырисовываются два основных определяющих фактора корпоративной культуры:

- Культура, образовавшаяся в процессе развития компании.
- «Культура», пропагандируемая руководством.

Из этих двух комплексов наибольшее влияние имеет первый.

Как показала литература, организации обладают собственными «встроенными» механизмами, отвечающими за изменения. Часто носители культуры не занимаются развитием, а лишь поддерживают устоявшиеся традиции.

Как указывалось в начале этой главы, формальное планирование — только один из методов, применяемых организацией для определения своих деловых стратегий. Из анализа литературы явствует: применение методов формализованного планирования не гарантирует автоматического получения удачной стратегии.

Процесс маркетингового планирования — не просто последовательность действий. Он включает набор ценностей и предположений, являющихся составной частью всего процесса. Таким же образом организация является не просто объединением людей и ресурсов. Она также содержит определенные ценности и предположения, которые составляют основу строго индивидуальных корпоративных климата и культуры. Более того, культура компании находится в определенной зависимости от уровня ее учености или зрелости. Если основополагающие принципы маркетингового планирования согласуются в большей или меньшей степени с таковыми у компании, то высоко вероятен и процесс планирования. Если же между ценностями,ложенными в основу маркетингового планирования, и ценностями организации происходит конфликт, можно ожидать, что процесс планирования будет отвергнут. Организация не изменит свою систему ценностей, пока не произойдет что-нибудь, что сделает эту перемену оправданной.

Хотя процесс маркетингового планирования может быть представлен в виде графика (рис. 2.2), он не обязательно является пря-

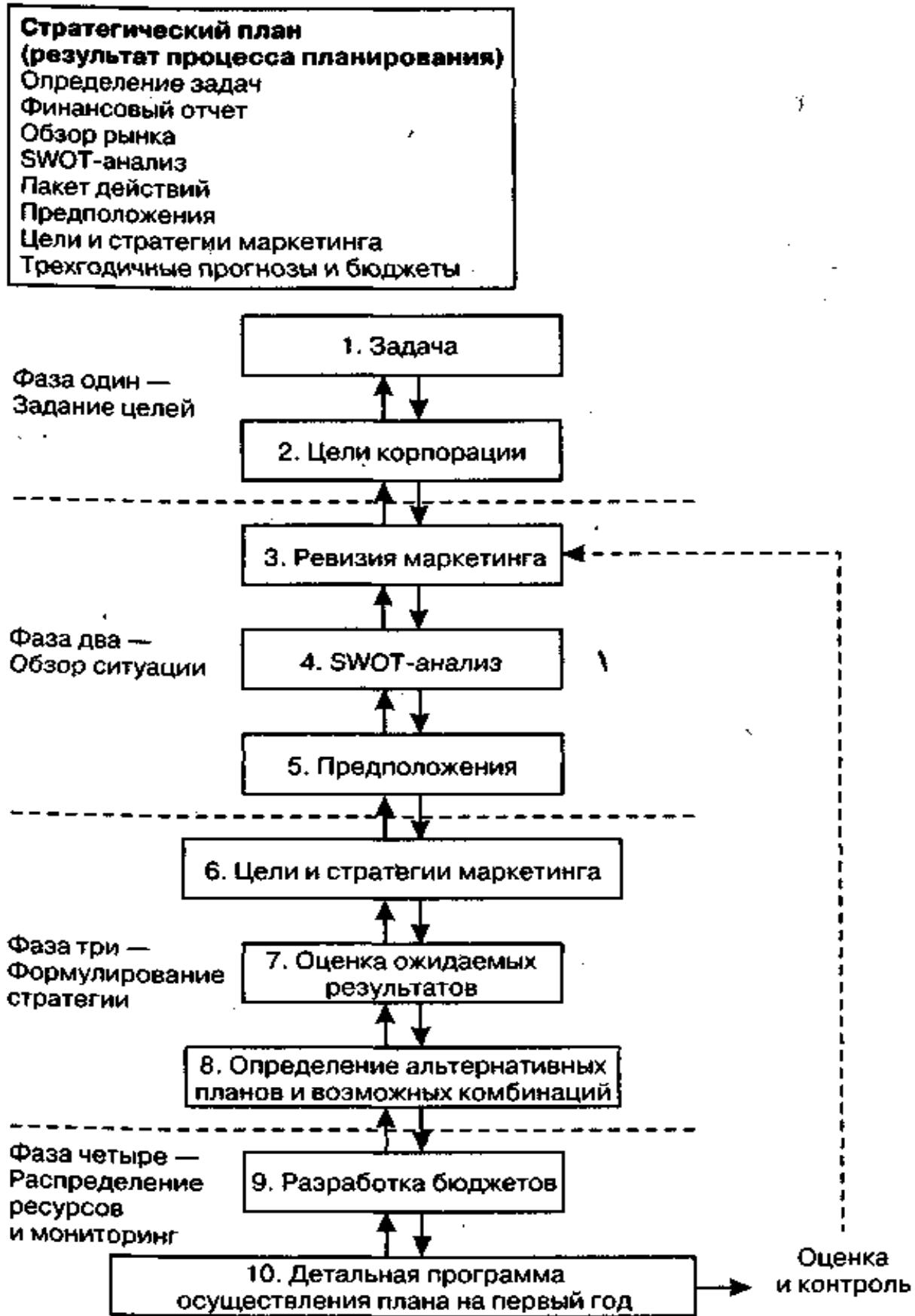


Рис. 2.2. Процесс маркетингового планирования

моноправленным, линейным последовательным действием. Данный процесс должен подгоняться к конкретной культуре компании, удерживаясь между Сциллой хороших намерений и Харибдой бюрократии.

Однако найти подходящее определение корпоративной культуры достаточно сложно. В цитатах из работ различных исследователей культура определена как: «ощутимые правила поведения», «язык», «философия», «правила игры, чтобы быть принятым», «физическая компоновка» или «принципы отношений между компанией и внешними силами» и так далее.

Определение, данное Schein, охватывает большинство элементов культуры:

Это система основных предположений, придуманных или разработанных для внешней адаптации или внутренней интеграции; хорошо проявивших себя, а потому признанных обоснованными.

Данное определение подчеркивает сложность и размах корпоративной культуры. Косвенно это предполагает, что культура направлена в прошлое, консервативна, ибо основана на стратегиях былых успешных действий.

Интересный сценарий может быть получен уже на основе решающих определений: маркетинговое планирование направлено в будущее, тогда как корпоративная культура берет свое начало в прошлом. Таким образом, было бы полезно проанализировать каждый этап процесса маркетингового планирования с позиций указанного противоречия.

Пример анализа, применительно к первым двум этапам процесса планирования, приведен в табл. 2.2.

Для полного анализа процесса маркетингового планирования необходимо сделать несколько предположений.

Leppard (1987), изучая корпоративную культуру и маркетинговое планирование, исследовал опыт 34 компаний для проверки пяти гипотез:

1. *Маркетинговое планирование — не просто последовательность действий. Оно также включает в себя набор ценностей и предположений, являющихся составной частью всего процесса.*

Справедливость этого доказана. Более того, были выявлены общие черты компаний, наиболее приспособленных для применения процесса маркетингового планирования:

опора на демократические принципы; слабая иерархичность; большая гибкость при меньшей бюрократичности; использование механизмов мотивации для пропаганды открытости и преданности организации; обладание способствующим сотрудничеству климатом, поощряющим работу в коллективе; заинтересованность в нахождении качественных решений возникающих проблем; сосредоточенность на удовлетворении потребителей.

Ясно, что такие компании — наиболее сложные и зрелые.

2. *Организация — это не просто объединение людей и ресурсов. Она также содержит определенные ценности и предположения, составляющие основу строго индивидуальных корпоративных климата и культуры. Более того, культура компании находится в определенной зависимости от уровня ее учености или зрелости.*

Данная теория также подтвердилаась. Организации, вне зависимости от их структуры, никогда не превращаются в неодушевленные механизмы. Участвующие в них люди, их опыт, убеждения и ценности — все это вносит вклад в жизнь организаций.

Исследование Леппарда показало, что по мере накапливания опыта и взросления компаний, перед ней встают все новые проблемы. Преодолевая их, компания приобретает «зрелость».

Аналогично, «носители культуры» могут служить либо изменениям, либо стабильности — в зависимости от того, какие ценности они выражают своим поведением.

3. *Если основополагающие объективные принципы маркетингового планирования согласуются в большей или меньшей степени с таковыми у компании, существует высокая вероятность применения процесса планирования.*

«Зрелая» компания, описанная выше в гипотезе 1, имеет сверх-схожесть со схемами интегрированной компании, описанной Lievegoed (1973) и компаний более высоких стадий развития, предложенных Greiner (1972).

Проведенное исследование подтвердило, что компании, занимавшиеся планированием своей деятельности, продвинулись дальше на пути развития в сравнении с другими.

Таблица 2.2. Пример анализа процесса маркетингового планирования

Стадия процесса	Знания	Умения	Предположения
1. Определение целей компании	<p>Знания о:</p> <p>a) корпоративном планировании</p> <p>b) установлении задач</p>	<p>Способности по:</p> <p>a) созданию корпоративного плана</p> <p>b) установлению корпоративных задач</p>	<p>a) Организация обладает необходимыми знаниями и умениями</p> <p>b) Она осознает необходимость корпоративного планирования</p> <p>c) Корпоративный план используется для «управления» подзадачами</p> <p>d) Корпоративный план указывает цели компании в пяти направлениях: маркетинг, производство, финансы, распределение, персонал</p> <p>e) Корпоративный план обладает достаточным авторитетом, чтобы ему доверяли</p> <p>f) Планирование опирается на адекватные ресурсы</p>

Глава 2

Продолжение табл. 2.2

Стадия процесса	Знания	Умения	Предположения
2. Осуществление ревизии маркетинга	<p>Знания о:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) маркетинговых системах б) теории аудита в) источниках информации г) анализе жизненного цикла товаров д) различных аналитических «инструментах» (анализ выгоды от сегментирования потребителей, анализ отставания, матрица Boston Consulting Group и так далее) 	<p>Способности по:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) критической оценке всех действий системы маркетинга б) отделению фактов от мнений с) профессиональному использованию аналитических инструментов 	<p>а) Присутствуют необходимые знания и умения</p> <p>б) Существует желание оценить маркетинговую деятельность</p> <p>с) Существуют данные, которые делают это возможным</p> <p>д) Кто-либо (или группа) обладает ответственностью за проведение ревизии</p> <p>е) Наступил подходящий момент для проведения ревизии</p> <p>ж) Маркетинг — это критический процесс, который нацелен на постоянные улучшения, а не на поддержание статуса-кво.</p>

Все сказанное подтверждает, что гипотеза 3 верна.

4. Если между объективными ценностями, положенными в основу маркетингового планирования, и субъективными достижениями организации происходит конфликт, можно ожидать, что процесс планирования будет отвергнут.

В данном исследовании был обнаружен ряд ограничений маркетингового планирования: познавательных, ресурсных, поведенческих и культурных. Таким образом, отрицание маркетингового планирования может быть вызвано не только культурой системы ценностей компаний.

Если же организация предпринимает мощные и решительные усилия по внедрению маркетингового планирования, большинство из названных преград станут преодолимыми. Однако понадобится еще уровень зрелости, более высокий, чем у других компаний.

5. Организация не изменит свою систему ценностей, пока не произойдет значительное событие, способное сделать перемену оправданной.

Все работы, посвященные изменениям, подтвердили это предположение. Schein (1985) даже заявил: корпоративная культура — это тот камень, о который спотыкаются перемены.

А интеллектуальная любознательность не будет существенным стимулом к внедрению маркетингового планирования, тогда как падение уровня сбыта или сокращение доли рынка — наоборот.

Или носитель новой культуры может стать причиной перемен, старая культура постарается либо сохранить *статус-кво*, либо свести изменения к минимуму.

Вопрос изменений поднимает и другую интересную проблему: могут ли носители старой культуры остаться в команде и воспринять культуру новую? Природа изменений гарантирует, что данная дилемма не имеет простого решения.

Итак, маркетинговое планирование — вовсе не аккуратно запакованный познавательный процесс. Это нечто значительно большее, ставящее маркетингового служащего лицом к политической реальности в жизни корпорации.

В свою очередь, руководству компаний для успешного внедрения маркетингового планирования придется многое изменить внутри организации. Не в последнюю очередь — собственное поведение и модель поведения, которую они устанавливают для других.

Далее будет рассмотрен второй фактор, определяющий успех маркетингового планирования.

Познавательный аспект

Размышляя логически, можно предположить, что познание будет основой успеха маркетингового планирования, ведь без такого якоря ничто не удержит на месте все остальное.

Статья по итогам исследований практики маркетинга в Великобритании и Соединенных Штатах, написанная Greenley (1994), подтвердила теоретическую модель маркетингового планирования как многоаспектного процесса, предложенную Piersy & Morgan (1990).

Этот процесс содержит в себе следующие аспекты:

Аналитический:

- техники
- процедуры
- системы

Поведенческий:

- мнение руководства
- участие
- мотивация
- обязательства
- чувство собственности

Организационный:

- информация
- структура
- культура
- средства управления

Хотя результаты Гринлея и соответствовали более ранним исследованиям поведенческих и организационных препятствий на пути маркетингового планирования, были сделаны другие заключения. Оказалось, что только 13 процентов изученных компаний использовали сложное маркетинговое планирование, и лишь некоторые прибегли к аналитическим техникам, пропагандируемым в литературе.

Данное открытие прибавляет вес более ранним исследованиям уровня использования наиболее популярных аналитических инструментов и техник маркетинга. Итоги Гринлея приведены в табл. 2.3 и ясно свидетельствуют о низкой степени использования теории.

К этому можно добавить комментарий McBurnie (1989): «Около двух третей британских компаний... не используют основные маркетинговые дисциплины». Burke et al (1988) пришли к заключению, что компании хоть и намеревались использовать существующие маркетинговые приемы, мало кто это сделал.

Ни одно из исследований, перечисленных в таблице 2.3, не предпринимало попыток оценить результаты применения теории на практике. Поэтому использовать их для получения количественных свидетельств было бы чрезвычайно опасно, так как большая часть данных была получена посредством почтовых опросов. Маркетинговые термины интерпретируются различными менеджерами по-разному, и анкетирование вряд ли является лучшим средством для исследования подобной темы (McDonald, 1985). Для такого скептицизма есть основания. Piercy & Giles (1990) показали, что многие организации хотя и применяют SWOT-анализ, лишь немногие использовали данную технику правильно или эффективно. МакДональд показал также, что большинство организаций лишь на словах заявляют об использовании ими маркетингового планирования. На деле только менее 15% из них ушли дальше грубых финансовых прогнозов и бюджетов.

John Hughes (1988) в широком исследовании преподавания менеджмента заключил:

Ошибка, которая допускалась последние 40 лет, заключена в том, что сначала мы преподавали теорию, а ее применение на практике предлагали только потом.

Техники/Структуры/Способы маркетинга

Большинство фундаментальных курсов маркетинга охватывает, как минимум, следующий набор основных способов:

- Матрица Ансоффа.
- Сегментирование рынка.
- Анализ жизненного цикла товара.
- Портфельный менеджмент (Бостонский ящик и матрица управляющих политик).
- Маркетинговые исследования и информационные системы.

Глава 2

Таблица 2.3. Итоги предыдущих исследований

Исследование	Страна	Направленность	Полученные результаты
Баззел и Вирсема (1981)	США	СП	Ограниченнное использование формальных методов планирования
Мак-Колл-Кеннеди и другие (1989)	Австралия	МП	Низкое знание и использование методов
Гринлей (1985)	Великобритания	МП	Только 24% используют пакетный анализ; половина использует PLC-анализ
Хаспеслан (1982)	США	СП	Только 45% регулярно используют пакетный анализ
Хопкинс (1981)	США	МП	Четверть использует пакетный анализ; только 13% используют PLC-анализ
Хули и другие (1984)	Великобритания	МП	Половина использует SWOT-анализ; треть — PLC-анализ; лишь несколько — пакетный анализ, PIMS, карты предпочтений и совместный анализ
Рейд и Хинклей (1989)	Великобритания / Гонконг	СП	Слабое знание пакетного и PLC-анализа, а также PIMS
Росс и Силверплатт (1987)	США	СП	Половина регулярно использует пакетный анализ и четверть — PIMS
Верхадж и Ваартс (1988)	Нидерланды	МП	15% используют пакетный анализ, 27% — PLC, 62% — SWOT
Уиттинк и Кэттин (1989)	США	МП	Ограниченнное использование совместного анализа маркетологами
Вуд и ЛаФорж (1986)	США	СП	Пакетный анализ используется 67% исследованных компаний

МП: маркетинговое планирование; СП: стратегическое планирование.
Источник: Greenley (1994).

Плюс к тому множество техник вращается вокруг четырех основных компонентов маркетинговой смеси: товара, цены, продвижения и сбыта. Классическая книга по маркетингу Филипа Котлера открывает богатый арсенал маркетинговых инструментов и техник, с помощью которых маркетологи могут получить ощутимое конкурентное преимущество для их товара или услуги (Kotler, 1988).

За последние тридцать лет каждая из маркетинговых технологий стала темой многочисленных статей академического и практического характера. Все они старались убедить менеджеров использовать данный инструментарий в своей практике управления маркетингом. Однако существует ряд проблем, касающихся методологических проблем по совместному использованию нескольких инструментов и техник одновременно.

Проблемы понимания

Если пристальнее взглянуть на наиболее важные структуры и методы маркетинга, можно убедиться в различной степени сложности их понимания, а следовательно — и применения.

В статье, написанной Дойлом, рассмотрен вопрос различия между жизненными циклами товара и торговой марки. Неспособность его понять сделала анализ жизненного цикла товара прерогативой исключительно исследователей маркетинга. В мире бизнеса он практически не используется.

Другим непринятым и непонятым инструментом, разработанным теоретиками, является *матрица управляющих политик* (McDonald, 1990). Даже гораздо более простая для освоения матрица Майкла Портера, описывающая зависимость затрат от уровня дифференциации менеджмента, стала жертвой непонимания и невежества (Спид, 1989).

Reid & Hinkley (1989) сделали следующие выводы из собственного исследования:

Мы выявили неспособность бизнес-школ распространить знание стратегической методологии.

Основная проблема в том, что ни один из методов не может предоставить специалистам-практикам те выгоды, в которых они нуждаются. Большинство ученых с готовностью признают вклад, вносимый каждой методикой в процесс анализа, независимо от того, предложена она школой жизни или более точной академической

школой. Например, трудно отрицать вклад в маркетинг Peters & Waterman (1982), заостривших внимание на необходимости эффективного обслуживания нужд потребителей. И это при определенной неадекватности взглядов данных авторов.

Подводя итог, отметим, что большинство инструментов и техник маркетинга не только сложны (а поэтому — малопонятны и неиспользуемы), но по отдельности не являются адекватными трудностям самого маркетинга.

Существует необходимость использовать ряд этих инструментов и техник в процессе решения проблем такого сложного процесса, как маркетинговое планирование. Этим открывается новый уровень сложности для исследователей и практикующих менеджеров. Ведь им приходится понимать не только все эти техники в отдельности, но и природу взаимосвязей между ними: как входные данные для одной модели могут быть использованы в другой; как результаты одной модели могут послужить исходными данными для другой.

Работы, написанные за последние пять лет на тему маркетингового планирования в некоторых крупнейших в мире компаниях, четко выявили бесполезность большинства основных техник маркетинга при неправильном их использовании. Список включает 23 компании, выбранные из 500 крупнейших компаний мира. Многие из них производят промышленные товары, некоторые заняты в сфере услуг, а остальные — производители товаров широкого потребления, но в применении ими техник маркетинга не было замечено существенных различий. Обстоятельства заставили большинство этих компаний обратить повышенное внимание на разработку дифференцированного преимущества, принимая во внимание те равные условия, на которых им приходится конкурировать. Это, в свою очередь, показало несостоятельность использовавшихся ими ранее подходов, ориентированных на финансовые вопросы, основанных на экстраполяции.

Для того чтобы получить более ясную картину факторов, мешающих эффективному использованию техник маркетинга, было предпринято исследование реального опыта. Этот подход позволяет детально изучить существующие примеры, проливая свет на проблемы применения теории на практике.

Предварительные выводы указывают на неадекватное понимание и несоответствующее использование SWOT-анализа, матрицы управ-

ляющих политик, сегментирования рынка и процесса определения целей и стратегий.

Вопросы для обсуждения и изучения

Три компании из четырех изученных примеров обладали высококвалифицированным персоналом. Конкретные цифры приведены в табл. 2.4. Из нее видно, что 84 процента менеджеров по маркетингу имели либо профессиональное образование в области маркетинга, либо ученую степень. Скорее всего количество квалифицированных служащих в отделах маркетинга стремительно вырастет в ближайшие годы. Ученых должно заинтересовать, почему высокообразованные люди не могут правильно использовать аналитические инструменты для создания конкурентного преимущества.

Таблица 2.4. Уровень профессионализма

Число менеджеров в компании	Число менеджеров, имеющих ученую степень в области бизнеса	Число менеджеров, имеющих дипломы в области маркетинга
Компания 1	15	10
Компания 2	10	5
Компания 3	13	13
38 (всего)	71%	13%

На данном этапе наша гипотеза о неправильном и малоэффективном методе использования техник маркетинга еще не подкреплена формализованным исследованием. Если же данная гипотеза верна, она в какой-то мере объясняет низкий уровень профессионализма практиков маркетинга, а также причины общего достаточно прохладного отношения к маркетингу (Chartered Institute of Marketing, 1994).

Greenley (1994) порекомендовал провести более обширные исследования, чтобы больше узнать о распространении аналитических техник. Однако мы не верим, что более масштабные исследования по использованию техник способствуют интересам маркетинга.

После публикации результатов исследования Leppard (1987), Saker & Speed (1992) предостерегли от смешивания понятий куль-

туры не-планирования и неэффективной культуры. Очевидно, что культура компании, не использующей планирование, не обязательно является неэффективной. Некоторые из наиболее прибыльных компаний на стадии своего творческого развития не занимались планированием.

Подобно потоку, по мере того как организаций становятся больше, шире или глубже, они значительно меняются. То, что поддерживало компанию и делало ее успешной на одной стадии развития, станет тесным и слабым для нее по мере взросления.

Исследование Леппарда пролило свет на то, почему маркетинговое планирование применяется сравнительно небольшим числом британских компаний. Он пришел к выводу, что организация должна быть достаточно сложной и зрелой, если хочет использовать процесс планирования себе на пользу.

Однако есть две вещи, которых Леппард *не* намеревался делать:

1. Призывать все компании использовать маркетинговое планирование и пытаться изменить их культуру.
2. Исследовать некоммерческие организации.

Признается, что существуют другие модели, которые могут быть использованы для планирования, что иллюстрируется экспериментальной «моделью» на рис. 2.3.

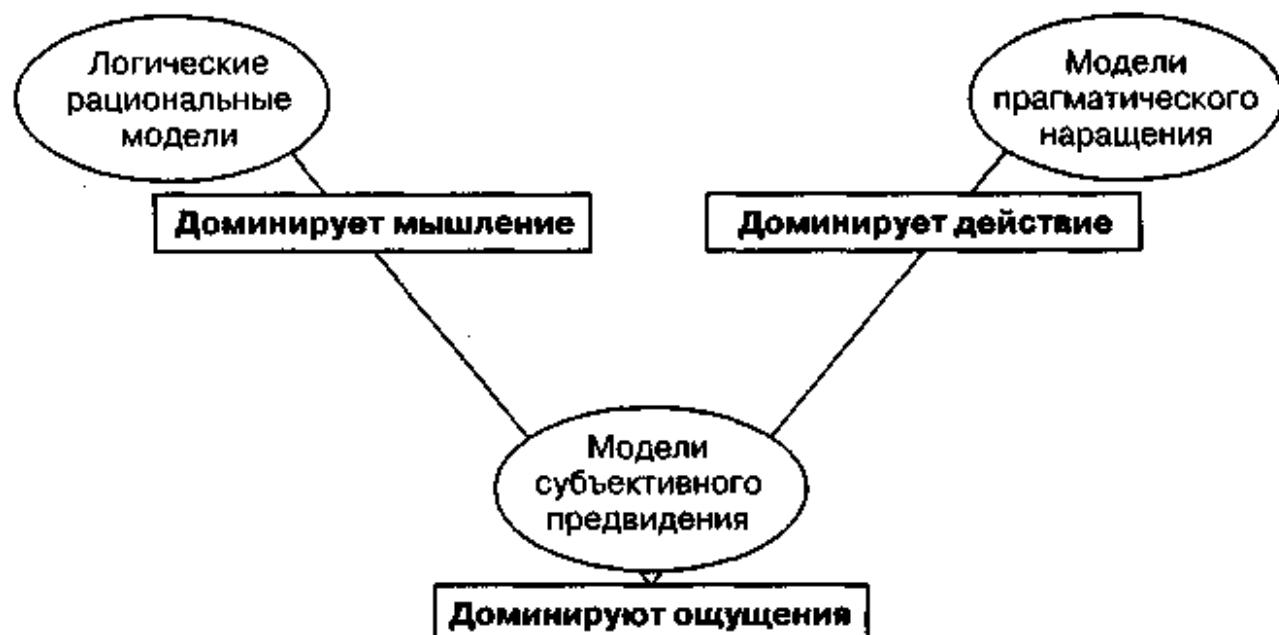


Рис. 2.3. Альтернативные модели планирования

Подобно возможности смешивать три основных цвета в различных соотношениях, создавая все остальные цвета, можно получить оттенки и полутона подходов к планированию из смешения основных компонентов, представленных на рис. 2.3. Leppard (1987) намеревался исследовать логический/рациональный «угол» этого треугольника возможностей, так как именно там находится маркетинговое планирование.

На основе работы Леппарда Saker & Speed (1992) заключили: чем больше мы знаем о маркетинговом планировании, тем больше сфера еще не изученного. Их комментарии и «модель», приведенная на рисунке 2.3, должны послужить стимулом для некоторых настойчивых исследователей продолжить изучение данного вопроса.

Список литературы

- Abell, DF and Hammond JS (1979) *Strategic Marketing Planning*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Ames, BC (1968) «Marketing Planning for Industrial Products», *Harvard Business Review*, Vol. 46, September–October, pp. 100–112.
- Ansoff, HI (1965) *Corporate Strategy*, McGraw Hill, New York.
- Ansoff, HI (1977) «The State of Practice of Planning Systems», *Sloan Management Review*, Vol. 18, No. 2, pp. 1–24.
- Ansoff, HI (1994) «Comment on Henry Mintzberg's Rethinking Strategic Planning», *Long Range Planning*, Vol. 27, pp. 31–32.
- Ansoff, HI, Arner, J, Brandenberg, R, Portner, F and Rusoderich, R (1970) «Does Planning Pay? The Effect of Planning on the Success of American Firms», *Long Range Planning*, Vol. 3, December, pp. 2–7.
- Bailey, A and Johnson, G (1994) «The Process of Strategy Development», *Cranfield School of Management Research Paper* (unpublished).
- Bhattachary, K (1981) Article in *Financial Times*, 27 November.
- Boyd, H and Massey, W (1972) *Marketing Management*, McGraw Hill, New York.
- Brownlie, D (1985) «The Anatomy of Strategic Marketing Planning», *Journal of Marketing Management*, Vol. 1, pp. 35–63.
- Burke, R, Rangaswany, A, Wind J and Eliashberg, J (1988) «Expert Systems for Marketing», *Marketing Science Institute Working Paper*, Report Nos 87–107.
- Buzzell, RD and Wiersema, FD (1981) «Successful Share-Branding Strategies», *Harvard Business Review*, Vol. 59, pp. 135–144.
- Camillus, JC (1975) «Evaluating the Benefits of Formal Planning Systems», *Long Range Planning*, Vol. 8, No 3, June, pp. 33–40.
- Cateora, PR and Hess, JM (1971) *International Marketing*, Homewood, Illinois, Irwin, Chartered Institute of Marketing (1994), *The Challenge of Change*.
- Cosse, TJ and Swan, JE (1983) «Strategic Marketing Planning by Product Managers», *Journal of Marketing*, Vol. 47, No 3, pp. 92–102.
- Davidson, JH (1972) «Offensive Marketing — How to Make Your Competitors Followers», Cassell, London.
- Day, GS (1984) *Strategic Marketing Planning: The Pursuit of Competitive Advantage*, West Publishing, St Paul.

- Denison, T and McDonald, MHB (1995) «The Role of Marketing Past, Present and Future», *Journal of Marketing Practice*, Vol. 1 No 1, Spring, pp. 54–76.
- Dodge, HR (1970) *Industrial Marketing*, McGraw Hill, London.
- Doyle, P (1989) «Building Successful Brands: The Strategic Options», *Journal of Marketing Management*, Vol. 5, No 1, pp. 77–95.
- Fisher, L (1970) *Industrial Marketings: An Analytical Approach to Planning and Execution*, Brandon Press, Princeton.
- Greenley, GE (1986) *The Strategic and Operational Planning of Marketing*, McGraw Hill, London.
- Greenley, GE (1982) «An Overview of Marketing Planning in UK Manufacturing Companies», *European Journal of Marketing*, Vol. 16, No 7, pp. 3–15.
- Greenley, GE (1985) «An Investigation of Company Product Decision Making», *Omega, international Journal of Management Science*, Vol. 13, No 3, pp. 175–180.
- Greenley, GE (1994) «Marketing Planning Processes in UK and US Companies», *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 2, No 2, pp. 140–154.
- Greiner, LE (1972) «Evolution and Revolution as Organisations Grow», *Harvard Business Review*, July–August, pp. 37–46.
- Haspeslagh, P (1982) «Portfolio Planning: Uses and Limits», *Harvard Business Review*, Vol. 60, January–February, pp. 58–73.
- Hooley, GJ, West, CJ and Lynch, JE (1984) *Marketing in the UK: A Survey of Current Practice and Performance*, Institute of Marketing, UK.
- Hopkins, DS (1981) «The Marketing Plan», *Research Report No 801*, The Conference Board, New York.
- Hughes, J (1988) «The Body of Knowledge in Management Education», *Management Education and Development*, Vol. 19, No 4, pp. 301–310.
- Kollatt, DT, Blackwell, RD and Robeson, JF (1972) *Strategic Marketing*, Holt, Reinhart and Winston Inc.
- Kotler, P (1988) *Marketing Management*, Prentice-Hall, New York.
- Leighton, DSR (1966) *International Marketing: Text and Cases*, McGraw Hill, New York.
- Leppard, JW (1987) «Marketing Planning and Corporate Culture: A Conceptual Framework Which Examines Management Attitudes in the Context of Marketing Planning», MPhil thesis, Cranfield Institute of Technology.

- Leppard, J and McDonald, MHB (1987) «A Reappraisal of the Role of Marketing Planning», *The Quarterly Review of Marketing*, 13, Autumn, pp. 1–7.
- Liander, B (1967) *Comparative Analysis for International Marketing*, Allyn and Bacon, Boston, Massachusetts.
- Lievegoed, BJC (1973) *The Developing Organisation*, Tavistock, London.
- Martin, J (1979) «Business Planning: The Gap Between Theory and Practice», *Long Range Planning*, Vol. 12, December, pp. 2–10.
- McBurnie, A (1989) «The Need for a New Marketing Perspective», *MBA Review*, Vol. I, No 1, pp. 10–11.
- McColl-Kennedy, JR, Uau, OHM and Kiel, CC (1989) «Marketing Planning Practices In Australia: A Comparison Across Company Types», Graduate School of Management, *University of Queensland Research Paper*.
- McDonald, MHB (1982) «The Theory and Practice of Marketing Planning for Industrial Goods in International Markets», PhD thesis *Cranfield institute of Technology*, UK.
- McDonald, MHB (1985) «Methodological Problems Associated with Qualitative Research», *International Studies of Management & Organisation*, Vol. XV, No 2, pp. 19–40.
- McDonald, MHB (1990) «Some Methodological Comments on the Directional Policy Matrix», *Journal of Marketing Management*, Vol. 6, No 1, pp. 59–68.
- McDonald, MHB (1990) «Technique Interrelationships and the Pursuit of Relevance in Marketing Theory», *QRM*, Vol. 15, No 4, pp. 1–11.
- McDonald, MHB (1995) *Marketing Plans: How to Prepare Them; How to Use Them* (3rd edition), Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Mintzberg, H. (1994) «Rethinking Strategic Planning, Part I, Pitfalls and Fallacies, Part 2, New Roles for Planners», *Long Range Planning*, Vol. 27, No 3, pp. 12–21, 22–30.
- Mintzberg, H (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, Hemel Hempstead.
- Miracle, GE and Albaum, GS (1970) *International Marketing Management*, Irwin, Home-wood, Illinois.
- Normann, R (1977) *Managing for Growth*, John Wiley, London.
- Pearson, EA (1973) «Developing Short Range Marketing Plans», *The McKinsey Quarterly*, Winter, pp. 35–46.
- Peters, TJ and Waterman, RH (1982) *In Search of Excellence*, Harper and Row, New York.

- Piercy, N and Giles, W (1990) «Revitalising and Operationalising the SWOT Model in Strategic Planning», *University of Wales Business and Economic Review*, No 5, pp. 3–10.
- Piercy, N and Morgan, N (1994) «The Marketing Planning Process: Behavioural Problems Compared to Analytical Techniques in Explaining Marketing Planning Credibility», *Journal of Business Research*, Vol. 29, No 3, pp. 167–178.
- Piercy, NP and Morgan, NA (1990) «Organisational Context and Behavioural Problems as Determinants of the Effectiveness of the Strategic Marketing Planning Process», *Journal of Marketing Management*, Vol. 6, pp. 127–144.
- Pryor, MH (1965) «Planning in a Worldwide Business», *Harvard Business Review*, January–February, pp. 130–139.
- Reid, DM and Hinkey, I.C (1989) «Strategic Planing: The Cultural Impact», *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 7, No 11–12, pp. 4–12.
- Ringbakk, KA (1971) «Why Planning Fails», *European Business*, Vol. 29, Spring, pp. 15–26.
- Ross, JE and Silverblatt R (1987) «Developing tie Strategic Plan», *Industrial Marketing Management*, Vol. 16, pp. 103–108.
- Saddick, SMA (1968) «Marketing in the Wood, Textile, Machinery and Clothing Industry», PhD Thesis. University of Bradford.
- Saker, J and Speed, R (1992) «Comment — Corporate Culture: Is it Really a Barrier to Marketing Planning?» *Journal of Marketing Management*, Vol. 8, pp. 177–181.
- Schein, EH (1983) «The Role of the Founder in Creating Organisational Climate», *Organisational Dynamics*, Vol. 12, No 1, Summer, pp. 13–28.
- Schein, EH (1985) Organisational Culture and Leadership, *Jossey-Bass*, San Francisco.
- Schoeffler, M (1974) Impact of Strategic Planning on Profit Performance», *Harvard Business Review*, March–April, pp. 137–145.
- Scholhammer, H (1971) «Company Planning in Multinational Firms», *Columbia Journal of World Business*, September–October, pp. 70–90.
- Shinmer, DV (1988) «Marketing's Role in Strategic and Tactical Planning», *European Journal of Marketing*, Vol. 22, No 5, pp. 23–31.
- Speed, RJ (1989) «Oh Mr Porter! A Reappraisal of Competitive Strategy», *Marketing intelligence and Planning*, Vol. 7, Nos 5–6, pp. 8–11.

Глава 2

- Stasch, SF and Lanktree (1980) «Can Your Marketing Planning Procedures be Improved?» *Journal of Marketing*, Vol. 4, No 3, pp. 79–90.
- Terpstra, V (1972) *International Marketing*, Dryden Press, Hinsdale, Illinois.
- Thompson, S (1962) «How Companies Plan», *AMA Research Study*, No 54, AMA.
- Thune, S and House, R (1970) «Where Long Range Planning Pays Off», *Business Horizons*, Vol. 13, No 4, pp. 81–87.
- Tilles, S (1969) *Making Strategy Explicit in Business Strategy* (ed), Ansoff, HI, Penguin, London.
- Verhage, BJ and Waarts, E (1988) «Marketing Planning for Improved Performance: A Comparative Analysis», *International Marketing Review*, Vol. 5, No 2, pp. 20–30.
- Welchmann, UE and Pringle, LE (1979) «Problems that Plague Multinational Marketers», *Harvard Business Review*, July–August, pp. 118–124.
- Wilson, A (1965) *The Marketing of Industrial Products*, Hutchinson, London.
- Winkler, J (1972) *Winkler on Marketing Planning*, Cassell Association Business Programme, London.
- Wittink, DR and Cattin, P (1989) «Commercial Use of Conjoint Analysis: An Update», *Journal of Marketing*, Vol. 53, No 3, pp. 91–96.
- Wood, DR and LaForge, RL (1986) «Lessons from Strategic Portfolio Planning in Large US Banks», *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 51, No 1, pp. 25–31.
- Yoshino, MY (1965) «Marketing Orientation in International Business», *Business Topics*, Vol. 13, Slimmer, pp. 7–13.

Глава 3

Конкурентная маркетинговая стратегия: концепции и их применение*

Малcolm Мак-Дональд и Линден Браун

Глава посвящена вопросам конкурентного преимущества — его разработке, созданию, защите и поддержанию — а также необходимым для этого стратегиям в области конкуренции. Какими должны быть данные стратегии, зависит от текущей и будущей конкурентной позиции, возможностей компании и условий окружающего ее конкурентного рынка. Ниже на основе примеров, иллюстраций реального опыта изучаются уместные стратегии и их применение в европейских условиях.

Задача конкурентной маркетинговой стратегии

Эффективным действиям предшествуют четыре взаимосвязанных шага: аудит, установление целей, стратегий и планов для выполнения. После прояснения сложившейся ситуации с помощью целей конкретизируется, какой результат будет достигнут. Обычно это делается в отношении дохода, прибыли и доли рынка. Стратегии устанавливают маршрут, выбранный для достижения целей. Планы по выполнению стратегии являются средством достижения цели по выбранному маршруту.

В области конкуренции необходимо начать с определения собственной конкурентной позиции, установить деловые цели, состоящие

* Эта глава представляет собой доработанную версию статьи, впервые опубликованной в книге Линдана Брауна *Competitive Marketing Strategy: developing, maintaining and defending competitive position*, выпущенной издательством Thomas Nelson, Австралия, 1990, и приводится с его любезного разрешения.

из требуемых дохода, доли рынка и прибыли, а затем сформулировать стратегии, необходимые для достижения новой позиции. В таких условиях стратегии маркетинга занимают центральное место.

Задача конкурентной маркетинговой стратегии состоит в перемещении предприятия с нынешней позиции на более сильную. Это осуществляется путем адаптации к внешним силам: конкуренции, рыночным переменам, развитию технологий; а также с помощью определения и приведения ресурсов компаний в соответствие открывающимся перед ней возможностям (см. рис. 3.1). Сложность такой задачи, особенно для крупных диверсифицированных компаний, привела к разработке теорий, концепций и техник, представляющих процесс создания стратегии в систематизированном виде. Все это получило известность как процесс стратегического планирования.

Процесс стратегического планирования

Стратегическое планирование — это процесс формулирования долгосрочных целей и стратегий для всего предприятия или его подразделения путем сопоставления имеющихся ресурсов и открывающихся возможностей. Его назначение — помочь предприятию достичь реальных целей, а также занять желаемую конкурентную позицию за определенное время. Оно служит снижению риска допустить ошибку и поставить предприятие в позицию, дающую возможность отреагировать на произошедшие изменения, обратив их в свою пользу.

Развитие процесса

В 60-е годы стратегическое планирование (тогда известное как корпоративное планирование) заключалось в разработке финансового

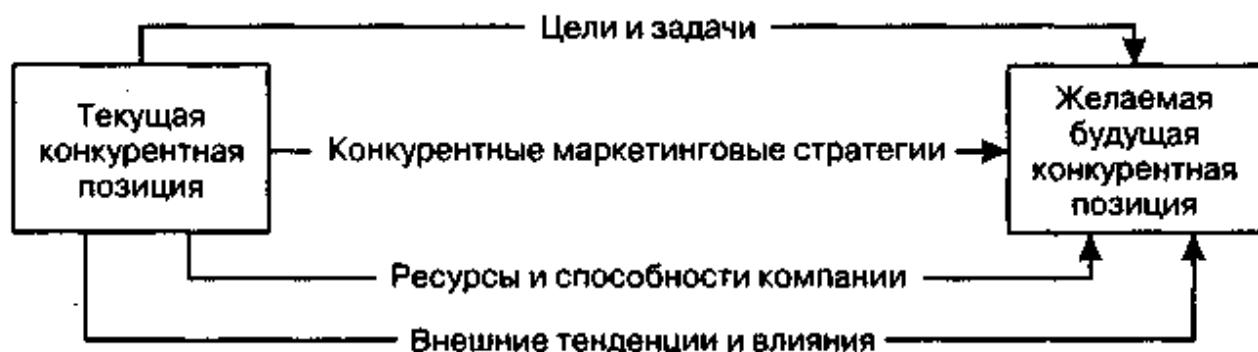


Рис. 3.1. Стратегии для достижения будущей позиции

плана бизнеса, экстраполированного от базового периода. Такой план являлся хорошим инструментом планирования во времена, когда спрос превышал предложение, рынки расширялись и внешние изменения были минимальными. Однако, когда в конце 60-х и в 70-е годы на компании и отрасли начали влиять значительные внешние изменения, этот инструмент действовать перестал. Например, успешное поддержание розничных цен трансформировало структуру пищевой отрасли, а снижение таможенных тарифов и обеспечение квот на импорт по многим категориям товаров изменили местную промышленность.

Усиление конкуренции, требовательности потребителей и изменение рынков привлекло внимание к маркетингу как средству получения выгоды от конкурентных преимуществ. Некоторые компании теперь управляют ресурсами, рынками и конкуренцией на основе многоуровневой системы целей и стратегий.

Аакер (1984, стр. 11) описывает развитие систем менеджмента. На последней стадии это — стратегический рыночный менеджмент, при котором фирма применяет процесс планирования и контроля, ставящий целью решить вопросы стратегических неожиданностей и быстроразвивающихся опасностей. Это отражено в табл. 3.1.

В ответ на изменение внешних факторов (технология и зрелость рынка) фирмы изменили свои товары и рынки, продали и приобрели предприятия, реорганизовались. Все это потребовало от них пересмотра масштабов деятельности, чтобы выделять ресурсы на создание новых предприятий и развитие рынков сбыта. Например, фирма *Courtaulds*, занимавшаяся текстильным производством, теперь изготавливает краски и промышленные пластмассы; *ICI*, специализировавшаяся на химическом производстве, теперь производит лекарственные препараты, а банки оказывают новые — страховые и финансовые — услуги.

Этапы процесса

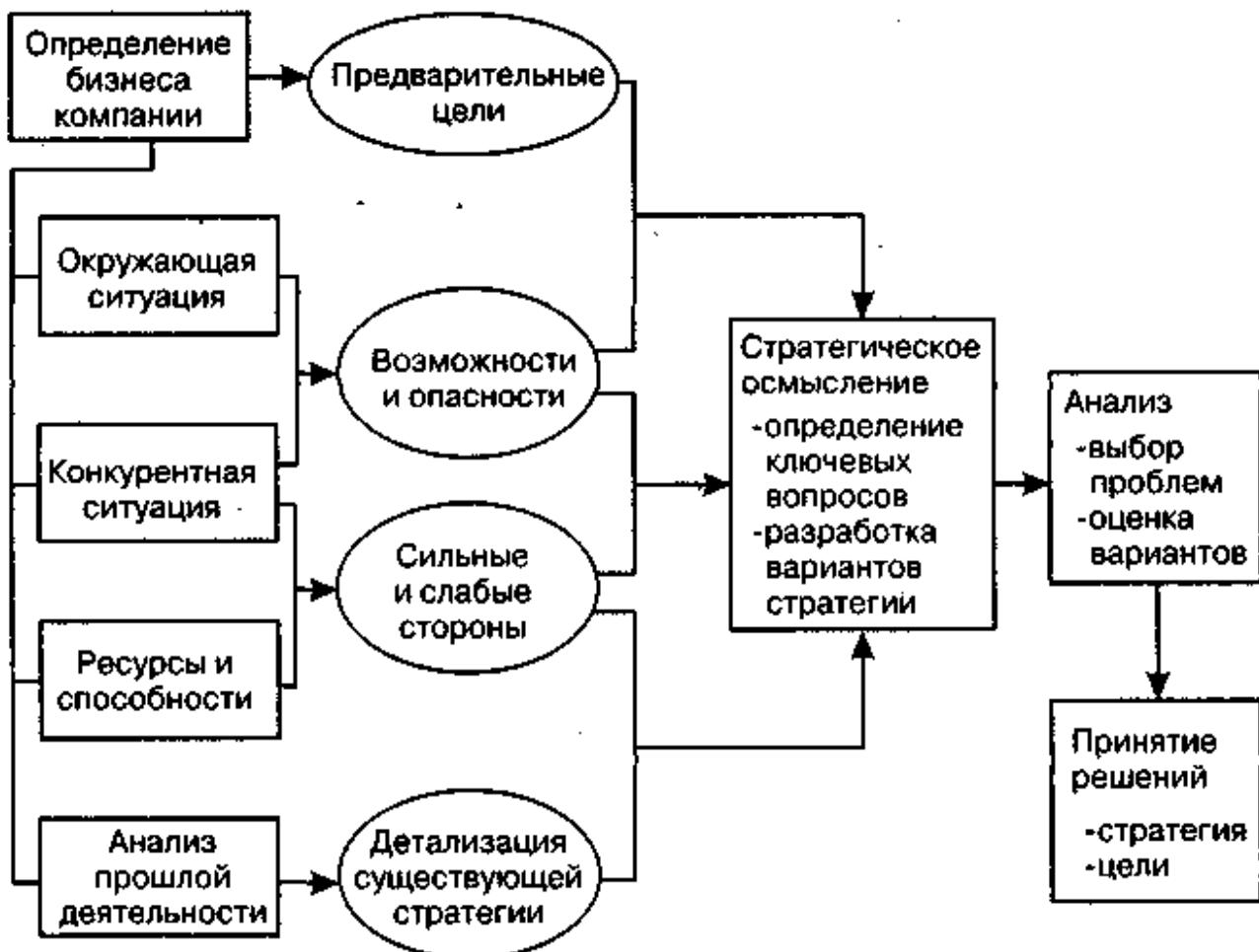
На деле фирмы применяют комбинации систем менеджмента, зависящие от их величины, диверсификации, позиции на рынке, от уровня и типа внешних изменений, доступных ресурсов и отношения руководства к планированию.

Таблица 3.1. Развитие систем менеджмента

	Определение бюджетов/ Контроль	Долгосроч- ное планиро- вание	Стратегиче- ское планиро- вание	Стратегиче- ский рыноч- ный менедж- мент
Ориентация менеджмента	Контроль за отклонениями и управление уровнем сложности	Предвидение роста и управление уровнем сложности	Изменение стратегического направления и возможностей	Решение вопросов, связанных со стратегическими неожиданностями и быстроразвивающимися опасностями
Предположения	Прошлое повторяется	Прошлые тенденции сохраняются	Новые тенденции и непоследовательность можно предвидеть	Циклы планирования не могут справиться с быстрыми переменами
Вид процесса	Периодический	Периодический	Периодический	В реальном масштабе времени
Период времени, связанный с данной системой	С 90-х годов	С 50-х годов	С 60-х годов	С середины 70-х годов

Источник: Аакер, ДА (1984), стр. 11.

Важно осознать, что последовательность систематических действий способна помочь при определении стратегий, когда ставки высоки и затраты ресурсов для фирмы значительны. Это снижает риск упустить важные вопросы и выявляет предположения, на которых основана стратегия и распределяются ресурсы. Последовательность взаимосвязанных этапов определяет стратегию. На рис. 3.2 представлен типичный процесс разработки стратегии.



Источник: Дэй (1984), стр. 49

Рис. 3.2. Процесс разработки стратегии

Основными этапами являются:

- Определение бизнеса компании — размах деятельности по планированию.
- Оценка ситуации — анализ внутренних и внешних факторов.
- Предварительные цели деятельности — основаны на предыдущей работе и первоначальных ожиданиях компаний (с учетом реальных результатов).
- Разработка стратегии — определение и оценка ее вариантов; выбор одного из них.
- Реализация — включает программы действий, функциональные бюджеты и временные графики.
- Контроль достижения поставленных целей.

Анализ внешних и внутренних факторов помогает разработать направление бизнеса, относительное конкурентное преимущество и

Глава 3.

обобщенные цели. Должны быть определены центральные вопросы, а варианты стратегий разработаны и рассмотрены. Стратегические решения принимаются путем выбора стратегии и ее целей. Аакер (1984, стр. 22) более широко описывает данный процесс.

Анализ, проведенный Дэем и Аакером, отображает преимущественно разработку для стратегического элемента бизнеса (SBU — strategic business unit). Мак-Дональд (1989) рассматривает планирование с более узкой точки зрения и видит процесс маркетингового планирования как составную часть корпоративной структуры, выделяя следующие этапы:

- Корпоративные задачи (задачи предприятия).
- Ревизия маркетинга — анализ внешнего окружения и внутренних элементов, включая маркетинг-микс.
- SWOT-анализ (то есть анализ сильных и слабых сторон, возможностей и опасностей) и предположения для планирования, включающие ключевые показатели успеха или неудачи маркетинга.
- Задачи и стратегии маркетинга, содержащие цели для товаров и рынков. Стратегии для каждого из элементов маркетинга-микс.
- Программы, содержащие элементы, касающиеся привязки ко времени, ответственности и затрат, а также прогнозов уровней сбыта и бюджетов.
- Оценка и проверка.

Разработка конкурентной маркетинговой стратегии требует рассмотрения с двух точек зрения. Уровень SBU обеспечивает инструментарий для стратегического анализа, который применим для разработки маркетинговых стратегий и пересекается со всей компанией. Уровень функционального маркетинга помогает определить элементы, составляющие маркетинговые стратегии для отдельных товаров и сегментов рынка. Конкретные решения по позиционированию товарных марок и элементам маркетинга-микс определяются еще более узко на уровне рынка товара. Если уровень SBU представляет инструменты стратегического маркетингового анализа, уровень функционального маркетинга помогает определить элементы, составляющие маркетинговую стратегию.

Процесс планирования и концептуальный анализ

Существует значительное число концепций, методов и техник стратегического анализа, позволяющих определить направления конкурентных маркетинговых стратегий. Труднее всего определить, какие из них являются наиболее полезными и соответствующими ситуации. Важно осознавать, что каждая концепция или техника обеспечивает только фрагмент общей картины, и нельзя полагаться на какую-либо из них как на единственный способ определения стратегии. Эти концепции возникли на почве маркетинга, а в последнее время и в сфере стратегического планирования.

Литература (например Портер, 1980) сосредоточивается на конкурентном анализе как ключевом элементе для определения конкурентных преимуществ: на разработке глобальных стратегий, аналогичных тем, которые использовались японскими корпорациями (Котлер и другие, 1986). Было много попыток выработать общие правила и принципы для выбора стратегии в различных условиях. Связь между стратегией и эффективностью деятельности компании послужила даже темой для детального статистического анализа, проведенного Strategic Planning Institute (Баззел и Гейл, 1987, стр. 6–15, 30–35). В результате этого проекта (PIMS-проект) после изучения более 2600 предприятий были определены шесть основных взаимосвязей. На их основе были определены принципы выбора различных видов стратегий в зависимости от типа отрасли, рыночных условий и конкурентной позиции предприятия.

В последние годы возникла негативная реакция на теоретические подходы к стратегическому планированию, особенно в части ограниченности портфельного планирования (Эндрюс, 1984). Некоторые авторы отмечают отсутствие обоснованных общих правил относительно стратегий и критикуют консультантов по стратегическому планированию, вводящих в заблуждение менеджеров рекомендациями по слишком обобщенным принципам. Любаткин и Питтс (1985, стр. 85–92) сравнили «благородный подход» с «PIMS-подходом». Они предположили, что не существует двух абсолютно идентичных компаний, и поэтому не может существовать большого количества конкретных способов достижения конкурентного преимущества. По их мнению, PIMS-подход заключается в механическом применении общих формул для решения сложных управленческих проблем, что

Глава 3

приводит к потенциально неверным установкам для стратегического планирования.

Не возникает возражений насчет полезности процесса стратегического планирования, с помощью которого организация формулирует свои стратегии. Данный процесс должен быть адаптирован к конкретным условиям самой организации и ее окружения. Основные шаги, характерные для всех компаний, следующие:

- Анализ внешних и внутренних тенденций.
- Стратегический анализ.
- SWOT-анализ и анализ проблем.
- Определение целей.
- Выбор стратегии.
- Планы действий.
- Реализация.
- Проверка выполнения и оценка эффективности.

Эти этапы, по общему мнению, включают наиболее заметные функции стратегического планирования. Они обобщают элементы процесса планирования, предлагавшиеся Дэем (1984), Мак-Дональдом (1989) и Аакером (1984). Наиболее слабыми и сложными моментами этого процесса на практике являются стратегический анализ и выбор стратегии.

Концепции стратегического анализа

Все концепции, касающиеся анализа конкурентных маркетинговых стратегий, произрастают из таких дисциплин, как маркетинг, социология, экономика, финансовый менеджмент, а также стратегический менеджмент.

Жизненный цикл товара

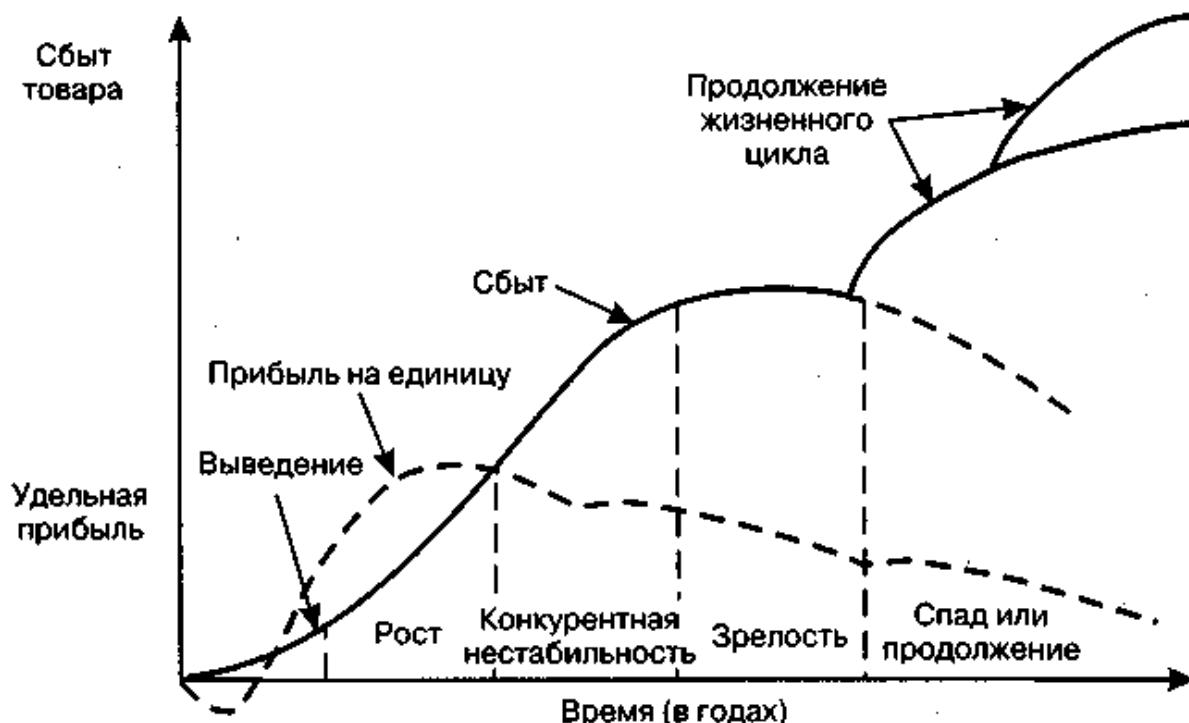
Одну из первых попыток создать аналитическую основу для определения маркетинговой стратегии сделала теория жизненного цикла товара. Эта концепция описывает этапы и форму сбыта товара. Большинство жизненных циклов обладает следующими свойствами:

- Товар обладает ограниченной продолжительностью жизни.

- Сбыт товара имеет вид "S-образной" кривой и, в конечном счете, исчезает.
- Точки изгиба кривой сбыта определяют положение следующих этапов жизненного цикла: выводение на рынок, рост, зрелость, спад. Иногда встречаются дополнительные этапы конкурентной нестабильности, когда замедляется рост сбыта.
- Длительность жизни товара можно продлить.
- Удельная прибыль на единицу продукции растет, а затем падает в течение жизненного цикла.

На рис. 3.3 изображен идеальный жизненный цикл товара, который представлен кривой сбыта и тенденциями изменения прибыли (Дэй, 1986, стр. 60). На рисунке также приведены возможные продолжения жизненного цикла. В основе жизненного цикла лежат процессы распространения товара по категориям потребителей, разделенных по времени приобретения товара. На рис. 3.4 представлены пропорции каждой категории потребителей, а также идеальная кривая распределения товара.

Новаторы представляют 2,5 процента рынка. Они немедленно примут новый товар. Ранние потребители — это те, кто «делает или



Источник: Day (1986), стр. 60

Рис. 3.3. Типичный жизненный цикл товара

убивает» товар, основываясь на своих ощущениях и мнениях. Если они положительно отнесутся к товару, спрос начнет стремительно расти, и большая часть рынка быстро приобретет товар. Последняя группа — медлительные потребители. Они приобретают товар лишь тогда, когда новаторы и ранние потребители уже перешли на альтернативные товары.

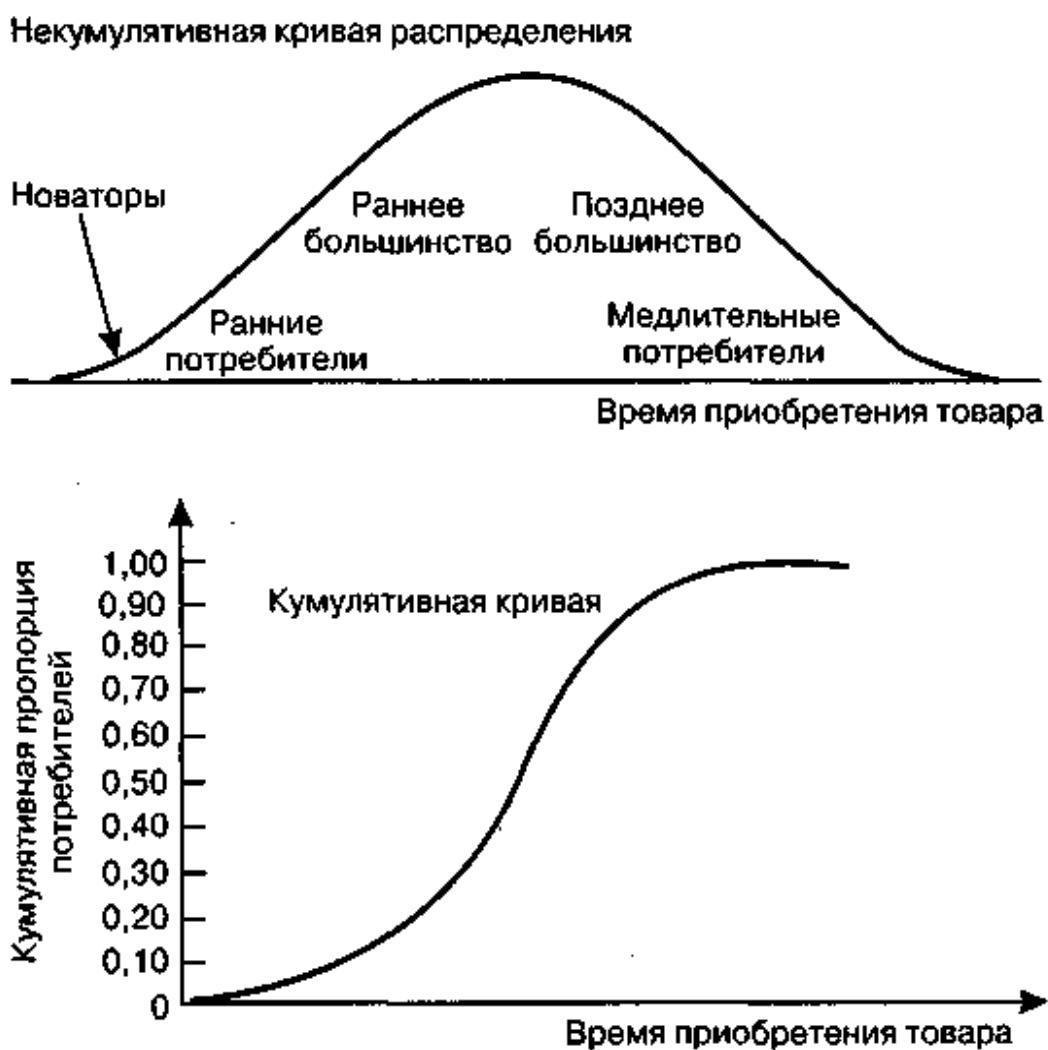


Рис. 3.4. Кривая распределения и категории потребителей

Каждому этапу жизненного цикла соответствуют особые рыночные трудности. На начальном этапе стоит задача обеспечить информацию о товаре и выявить лидеров во мнениях в группе ранних потребителей. В период роста необходимо поддержать постоянство производства и качества товара. Одновременно следует заниматься идентификацией торговой марки и рыночной позиции. На стадии зрелости от фирмы требуется поддерживать и повышать прибыль-

ность, охранять свою позицию на рынке и искать перспективные для роста сегменты рынка. Во время спада важную роль для прибыльности играют снижение затрат, ценовая политика и направленность сбыта. От планирования же требуется определить точное время выведения товара с рынка. Примеры товаров и различных этапов жизненного цикла в Европе в начале 90-х годов приведены в таблице 3.2.

Таблица 3.2. Товары и различные этапы жизненного цикла

Выведение на рынок	Рост	Зрелость	Спад
Беспленочные фотокамеры	Проигрыватели компакт-дисков	Микроволновые печи	Разливное пиво
Компьютерные сканеры	Факсимильные аппараты	Стиральные машины	Печатные машинки
Экспертные системы	Компьютеры "лэптоп"	Коньяк	

Стратегическое значение

Стратегическое значение теории жизненного цикла состоит в том, что каждому этапу соответствуют свои цели, свой маркетинг-микс, свои стратегии и различные ориентации менеджмента. Вассон (1974) и Дэй (1986, стр. 91–92) провели всесторонний анализ управления жизненным циклом и предложили для каждого этапа собственные стратегии маркетинга. Каждый из авторов ввел в жизненный цикл товаров дополнительный этап между ростом и зрелостью, названный «конкурентной нестабильностью» и связанный с эффектом замедления рыночного роста и избытком предложения, вызванным выходом на рынок новых конкурентов и ростом уже существующих. Дэй (1986, стр. 90) и Вассон (1974, стр. 247–248) подвели итог стратегического применения теории жизненного цикла.

Пример этого — события на британском рынке телексов. Когда телексы появились на рынке, их эффективность, быстрота передачи текстовой информации стали альтернативой почтовой связи. Быстро заняв роль важного средства делового общения, они вышли на максимальный уровень сбыта в начале 80-х годов. *British Telecom* применяла стратегии продления жизненного цикла, увеличивая функции телексных аппаратов, расширяя пользовательские возможности,

предлагая передачу телексных сообщений на компьютеры и ориентируясь на непотребительские сегменты, такие как предприятия малого бизнеса. Стремительный рост факсимильных систем в середине 80-х годов привел к спаду спроса на телексы и заставил *British Telecom* изменить стратегию, чтобы снова добиться прибыльности. Фирме пришлось разрабатывать планы либо по выведению товара с рынка, либо по его переориентации, чтобы добиться будущей прибыли от намного меньшего объема сбыта телексов.

Рост и рационализация телемагазинов является еще одним примером предсказуемого развития товара. Быстрое увеличение числа розничных торговых точек привело к избыточному предложению, борьбе конкурентов, а теперь и к более стабильной конкуренции.

Вариации на тему

В действительности кривые жизненного цикла могут различаться. Некоторые новые товары пропускают стадию выведения на рынок, и их сбыт стремительно растет уже с момента запуска в продажу. Обычно это товары, уже осознанные рынком, на которые существует скрытый спрос. Примером являются цветные телевизоры и сотовые телефоны. На массовые увлечения возможен быстрый рост спроса и такой же быстрый его спад. Это связано с новизной товара, сезонными факторами и особыми событиями. Спросу на некоторые товары свойственно после спада снова расти. Товары производственного назначения и потребительские товары длительного пользования, вроде сельскохозяйственных орудий и холодильников, обладают именно такой кривой жизненного цикла. Другие товары проваливаются, не вызывая значительного всплеска спроса. Ряд вариаций на тему жизненного цикла изображен на рис. 3.5–3.8 (Минаган и Торнбулл, 1981).

Ограничения

Ограничения, накладываемые на концепцию разработки конкурентной маркетинговой стратегии, зависят от вида кривой жизненного цикла, проблем, связанных с выбранным рынком сбыта, и сосредоточения на стратегиях, подходящих лидерам рынка и не подходящих для других компаний. Браунлай и Барт (1985, стр. 25–26) выделили следующее:

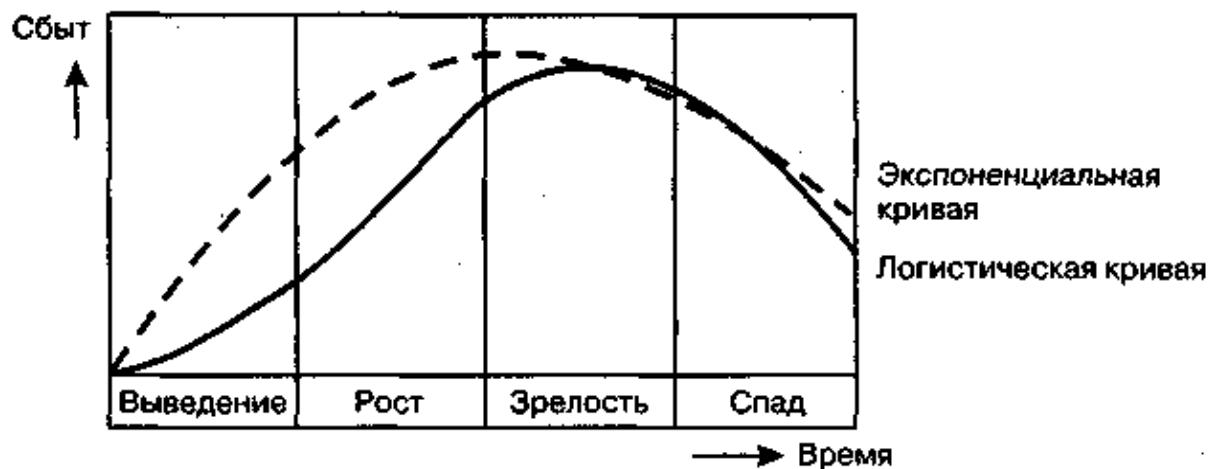


Рис. 3.5. Основные стадии жизненного цикла

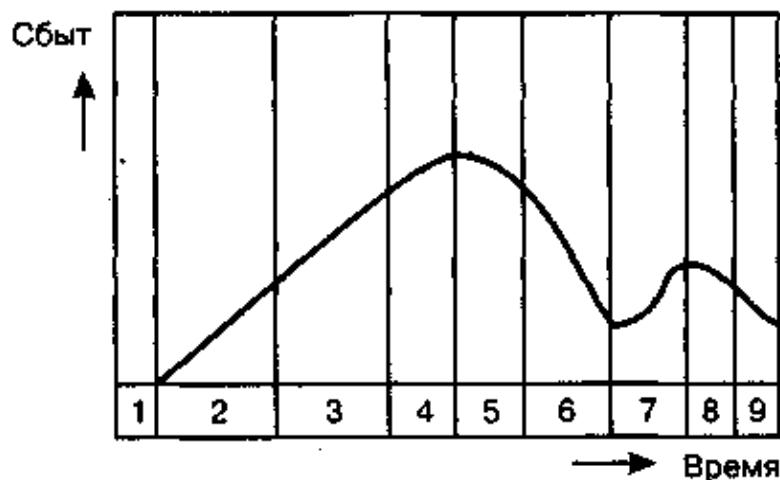


Рис. 3.6. Альтернативные формы и этапы жизненного цикла

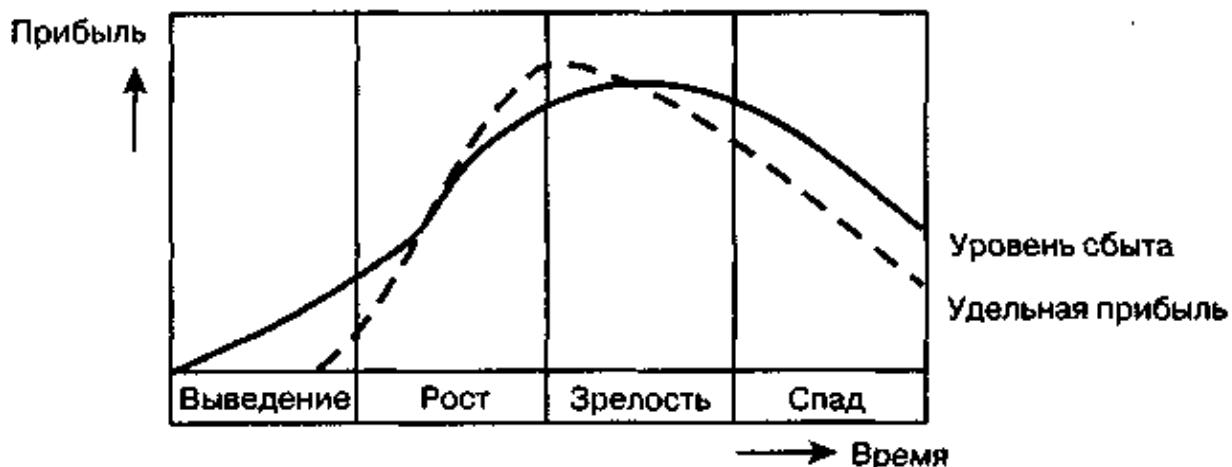


Рис. 3.7. Связь между объемом прибыли и этапами жизненного цикла

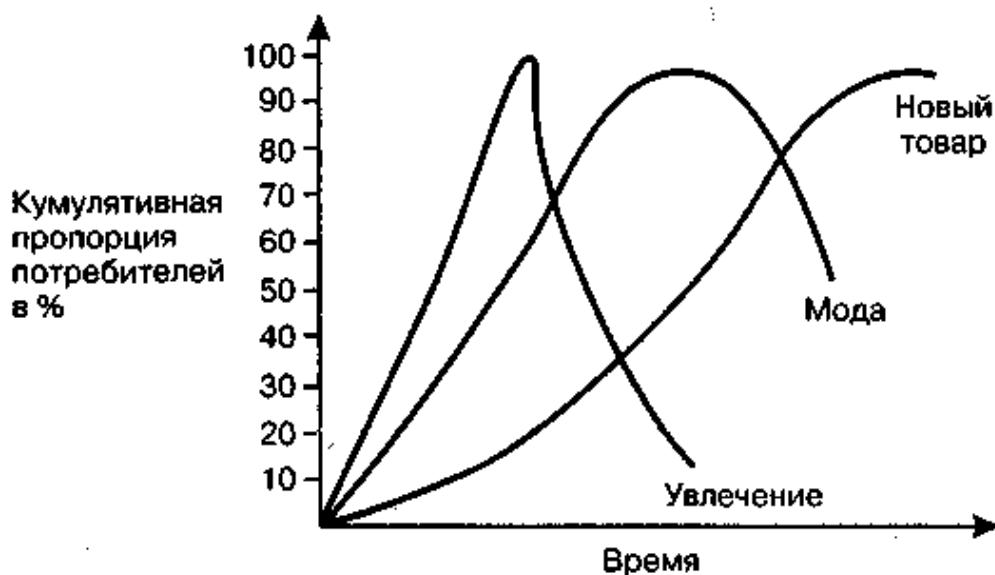


Рис. 3.8. Обобщенные кривые сбыта для циклов увлечения, моды и нового товара

- Необходимо четкое определение рынка. Оно требует обобщения тех сегментов рынка, в которых рыночную зависимость невозможно уточнить. На практике рынки наиболее часто определяются в терминах некоторых конкурирующих товарных марок в рамках данной товарной категории. Ключевой вопрос поставлен Вейтцем и Венсли (1984, стр. 132): какой уровень обобщения позволяет лучше уловить изменяющуюся природу окружающей среды, отражаемую маркетинговой стратегией?
- Используя данную концепцию в качестве инструмента, нельзя допускать применения отдельных директив стратегии к данному товару или марке. Основываясь исключительно на анализе рынка, трудно предсказать, когда произойдет переломный момент.
- Концепция не учитывает влияние неконтролируемых внешних факторов, таких как технология, экономические условия, позиции и стратегии конкурентов, а также общие возможности производства по отношению к спросу. Условия краткосрочного предложения влияют на кривую сбыта и могут вызвать искусственные точки перегиба кривой.
- Неясно, в какой мере фирма может влиять на форму кривой жизненного цикла с помощью своей маркетинговой стратегии, и на каких этапах существуют для этого наибольшие возможности. Представляется, что новаторские и доминирующие фирм-

мы могут оказать значительное влияние, особенно на стадиях выведения, раннего роста и зрелости.

- Продолжительность этапов изменяется внутри рынков и между ними. Теперь для большинства видов товаров продолжительность жизненного цикла становится все короче из-за ускорения темпа технологических нововведений и разработки новых товаров.

Практическая значимость

Концепция жизненного цикла сосредоточивает внимание на ряде рыночных факторов, являющихся важными для стратегического планирования:

- Представление о развитии рынка, приносящем с собой изменяющиеся рыночные условия, вносит ценный вклад в формулирование маркетинговой стратегии.
- Признание предела рыночного потенциала товара дает возможность определить размеры его рынка. Уровни проникновения товара на рынок и его использования на любой момент времени указывают на будущий потенциал.
- Различие между рыночным уровнем сбыта и уровнем сбыта товара фирмы выявляет возможность для фирмы в изменении занимаемой доли рынка и требует сосредоточенности усилий на рынке в целом. По мере созревания рынка следует концентрироваться на изменении форм и способов сбыта по этапам жизненного цикла рыночных сегментов.
- Анализ динамики процесса распространения товара помогает при определении целевых потребителей. Целевые группы потребителей изменяются во времени. Проще добиться роста доли рынка на этапе роста жизненного цикла, когда потребители формируют свое мнение о марке и пробуют альтернативные товары. По мере созревания рынка потребители приобретают все больше знаний о товаре, его типах и марках, и их предпочтения меняются. Различия между торговыми марками уменьшаются, и товар становится «обычным», потеряв новизну и таинственность. На рис. 3.9 изображена товарная кривая, которая характеризует зрелость некоторых рынков, особенно

тех, на которых более слабые конкуренты пытаются сохранить прибыльность, снижая затраты на рекламу.

- Определение места товаров, находящихся на разных стадиях жизненного цикла, в ассортименте фирмы указывает на сбалансированность товаров с точки зрения перспектив роста.
- Понимание меняющегося со временем характера конкуренции и разных видов конкурентных стратегий, которые могут возникнуть на каждой из стадий, является полезным для развития стратегического мышления.

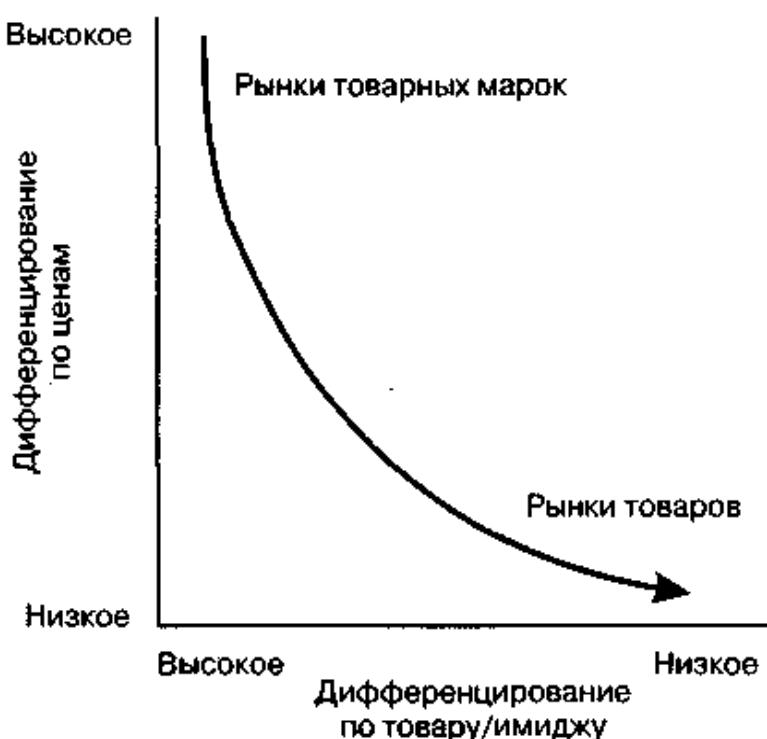


Рис. 3.9. Товарная кривая

Кривая опыта

Концепция

Результаты исследований Boston Consulting Group (BCG), проведенных во многих отраслях промышленности, в области изменения затрат на производство и цен на товары в зависимости от накопленного опыта, выявили динамику затрат и их влияние на цены, особенно на стремительно растущих рынках (Boston Consulting Group, 1980; Дэй, 1986, стр. 25–26). Изменение занимаемой доли рынка может привести к изменению разницы производимых конку-

рентами затрат, позволяя фирмам, увеличивающим свою долю рынка, снижать цены быстрее, чем уменьшается их прибыль с единицы товара. Кривая затрат на единицу изделия, построенная по отношению к накопленному уровню производства, носит убывающий характер благодаря повышению уровня навыков, улучшениям технологии, а также экономии на масштабах.

На рис. 3.10 изображено снижение затрат на производство единицы товара — на линейной шкале оно принимает форму кривой. На логарифмической шкале оно принимает вид прямой зависимости между процентными изменениями двух факторов: изменение одного из них на определенный процент приведет к аналогичному изменению второго на тот же самый процент. В координатах затраты—объем производства и цена—объем производства при использовании логарифмической шкалы информация о затратах и ценах, полученная в результате исследований BCG, также образует прямую линию, показывая тем самым линейный характер зависимости между ценами или затратами на производство и накопленным опытом производства. Во многих отраслях промышленности BCG обнаружили закономерность: при каждом удвоении накопленного объема производства товара производственные затраты снижались на 20–40 процентов, в зависимости от отрасли.

Основываясь на тенденции снижения производственных затрат, BCG обнаружили различные тенденции изменения цен — одни стабильные, другие — нет. Они проиллюстрированы на рис. 3.11 и 3.12.

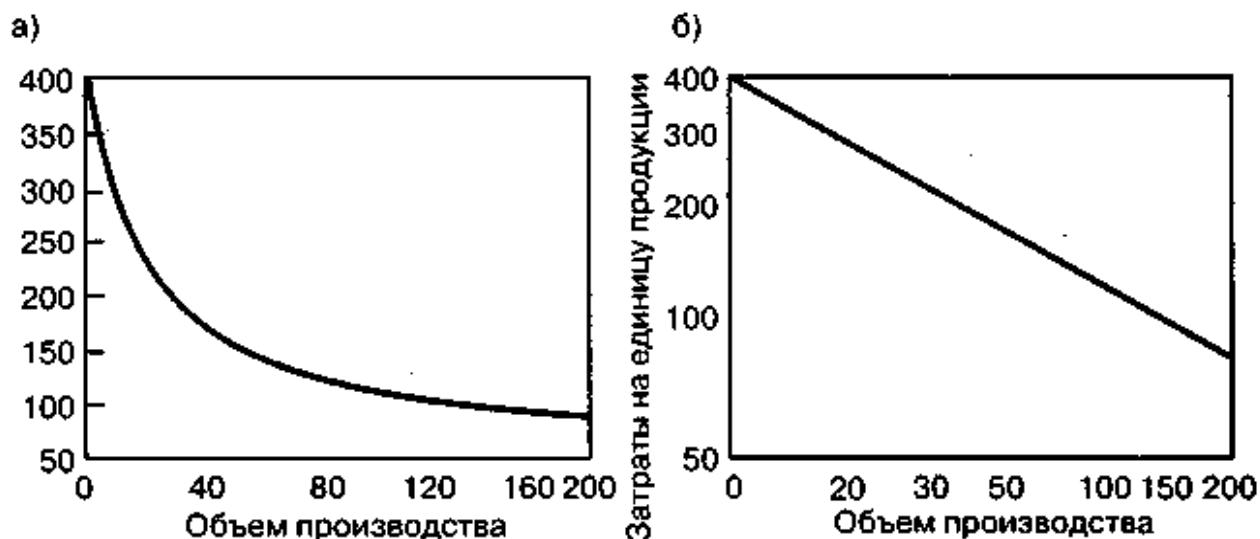


Рис. 3.10. Зависимость между затратами и опытом

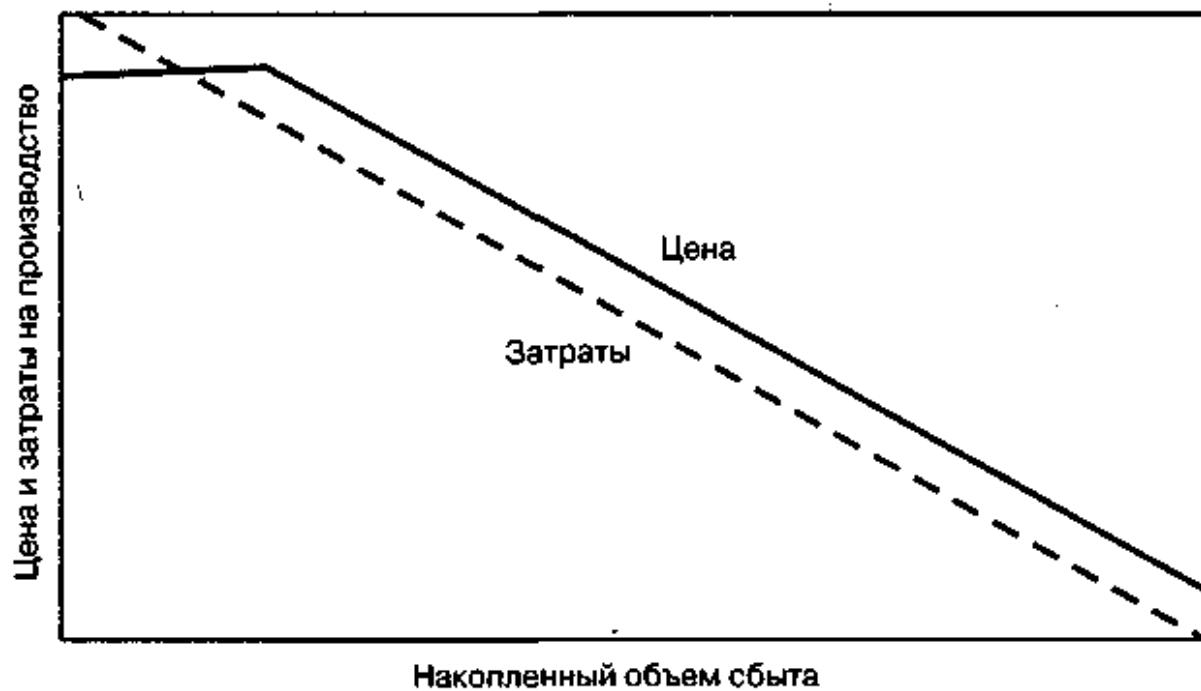


Рис. 3.11. Типичная стабильная модель

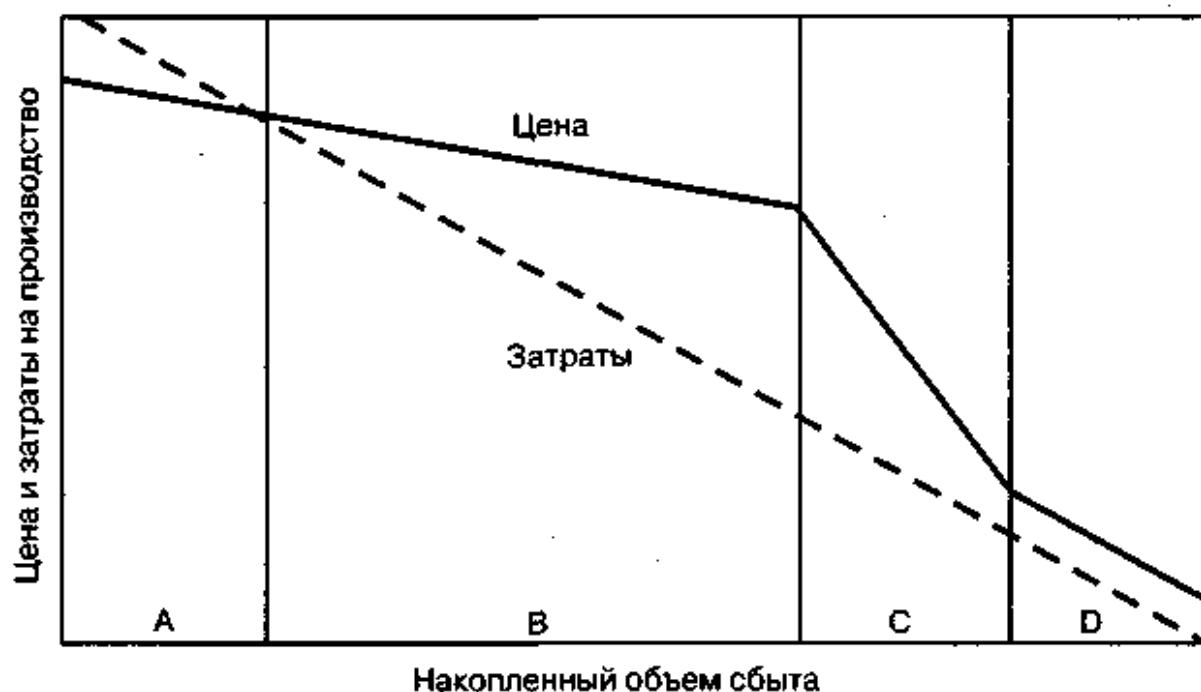


Рис. 3.12. Типичная нестабильная модель после ее стабилизации

Стратегическое значение

Приобретенный опыт и его влияние на уровни затрат и цен имеет большое значение для стратегического планирования. Существует минимальный уровень снижения затрат, необходимый для выжива-

ния фирмы в индустрии, где опыт производства влияет на уровень затрат. Это отражено на рис. 3.13.

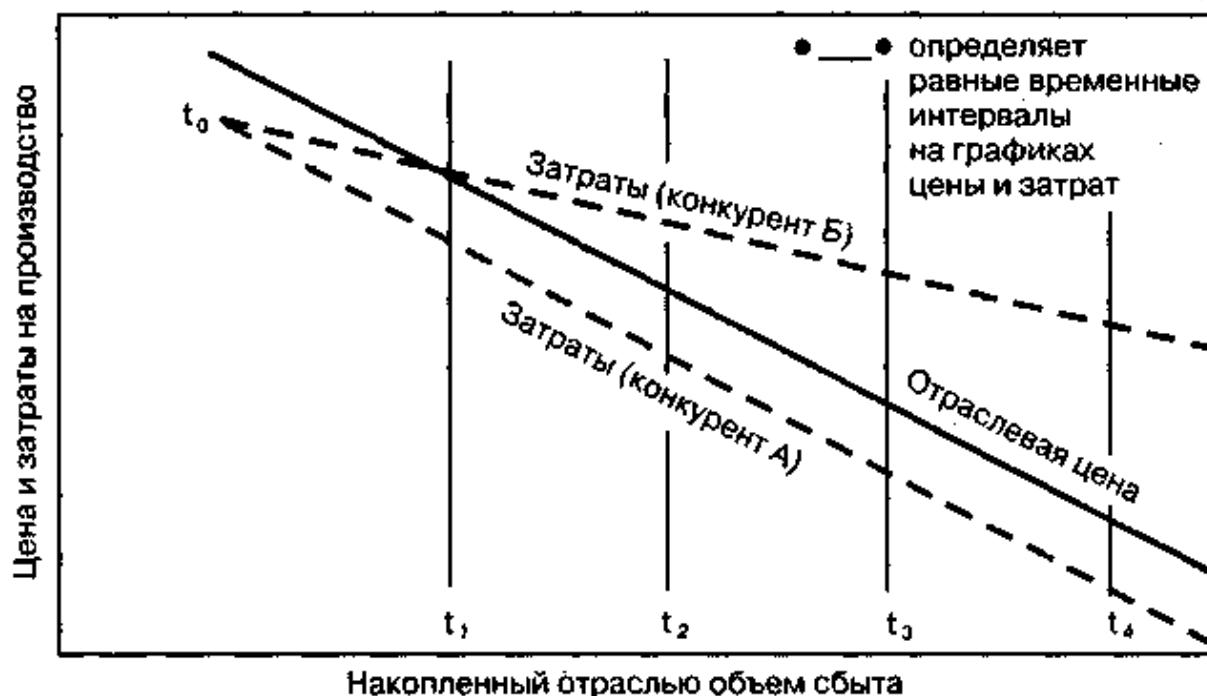


Рис. 3.13. Зависимость конкурентных и отраслевых цен

Стратегии ценообразования ведущих конкурентов на рынке, где опыт производства влияет на уровень затрат, создают стабильную или нестабильную конкурентную среду. Когда возникает значительный разрыв между средней ценой на товар и средним уровнем затрат на единицу продукции, появляются возможности для снижения цены и увеличения уровня сбыта. Это обычно предпринимается мелкими конкурентами. Процесс изображен на рис. 3.14.

Главное стратегическое значение состоит в том, что фирмам следует добиваться доминирования доли рынка на этапе роста жизненного цикла, с тем чтобы преимущества по затратам могли бы отразиться в ценных преимуществах, которые, в свою очередь, приводят к росту доли рынка. Если это осуществляется агрессивно, с использованием ценных стратегий проникновения, считается, что фирма добьется наименее возможных затрат на единицу продукции, наибольшей доли рынка и возможности лидировать на рынке на этапе его зрелости. Компания Texas Instruments применила эту стратегию на рынке электронных часов, но оказалось, что ее цены ниже себестоимости после созревания рынка. Фирма, несмотря на свое доми-

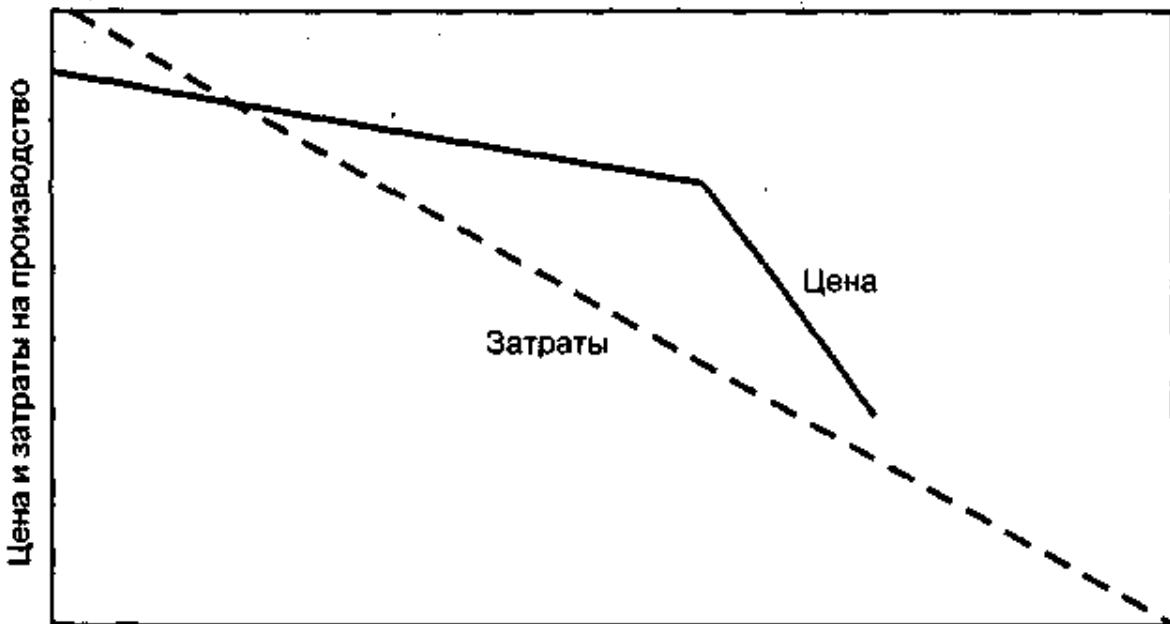


Рис. 3.14. Нестабильный ценовой разрыв

нирующее положение на рынке, не смогла обеспечить прибыльность производства. Очевидно, что данная стратегия требует уверенности в росте объема сбыта, достаточном для обеспечения существенного снижения себестоимости, и в возможности фирмы достичь и сохранить позицию наименьших затрат в отрасли.

Ограничения концепции

- Кривая опыта применима к широкому спектру основных товаров, таких как телевизионные приемники, полупроводниковые приборы. Когда исследование сужается до подкатегорий этих товарных групп, зависимость проявляется только у развивающихся товаров. На индивидуальном же уровне товаров или товарных марок трудно применять данную концепцию из-за высокой доли общих затрат.
- Различия в методиках учета могут существенно искажить значения затрат, тогда как они оказывают критическое влияние на построение кривых опыта и анализе затрат и цен. Сравнение уровней затрат между конкурирующими фирмами также представляет трудности, как по практическим причинам, так и в плане доступности информации. Осуществленные затраты могут искажить значение действительной себестоимости продук-

ции. Таким образом, сложно вывести закономерные и приемлемые тенденции изменения себестоимости.

- Для применения концепции необходимо, чтобы уровень инфляции находился в определенных пределах. Это нужно для оценки тенденций изменения затрат в реальных масштабах, что для рассматриваемого типа товаров не всегда возможно.
- Опыт может накапливаться не только по мере производства товара. Найм опытного персонала, приобретение лицензий на технологии, соглашения франчайзинга и приобретение «опытных» компаний в интересующей области позволяют не очень опытным фирмам использовать принцип низких затрат. Давыдов (1986, стр. XVI) описывает «технологию зубной пасты» в высокотехнологичных отраслях промышленности, когда спрос потребителей, правительства и промышленных ассоциаций заставляет компании основывать свои товары на определенных технологиях. Все больше товаров рождается на основе одинаковых «товарных генов» — широко распространенных общедоступных технологий.
- Некоторые рынки не реагируют на массовое снижение цен из-за особенностей и специфики индустрии. Страхование, перевозка мебели и медицинские услуги основаны на доверии со стороны потребителей, поэтому их низкие цены могут рассматриваться негативно. Другие рынки реагируют на снижение цены, но, приходя в движение, товары становятся малоэффективными с точки зрения прибыли. Это свойственно для некоторых типов продуктов, продаваемых в супермаркетах, так как для их реализации необходимо поддержание постоянной, единой цены.

Практическая значимость

Несмотря на всю свою привлекательность и практическое подтверждение, кривая опыта применима только в определенных ситуациях. Теперь данный инструмент признается как один из аналитических. При этом он рассматривает некоторые ключевые вопросы стратегического планирования.

Для сохранения конкурентоспособности по мере изменения отраслей и рынков необходимо обдуманное управление производственными затратами. Например, *British Leyland* обнаружила, что

многие ее производственные предприятия больше не являются конкурентоспособными по своим затратам. Пришлось закрыть большую их часть в 80-е годы.

Конкурентные маркетинговые стратегии, используемые фирмами отдельной отрасли, изменяют как среднеотраслевые затраты, так и тенденции их динамики. Концепция кривой опыта концентрирует внимание на характере изменений затрат/цены/объема производства и подчеркивает важность прогнозирования будущих затрат, цен и прибыли по отрасли.

Возврат инвестиций от увеличенной доли рынка может быть достаточно высоким. Переменные, влияющие на прибыльность: чистая прибыль, доля рынка и его размер. На стремительно растущем рынке все три составляющие имеют большее значение в будущем. При разработке стратегии необходимо определить, когда можно пожертвовать прибыльностью в пользу роста доли рынка, а когда лучше ориентироваться на сиюминутную прибыль.

Конкурирующим компаниям необходимо достичь преимущества по тем элементам затрат, которые важны для конкретных рыночных сегментов. Элементы могут значительно различаться у разных сегментов, позволяя специализированным компаниям доминировать на узких нишах рынка, в отличие от широкой конкуренции. Давыдов (1986) в докладе о текущем состоянии стратегий маркетинга в высокотехнологичных отраслях промышленности подчеркивал важность различий в затратах конкурентов, а также влияние затрат и прибыли на цену товара. Он доказывает, что небольшие различия затрат и нормы прибыли приводят к значительной разнице в ценах на товары.

*Модель портфеля долей рынка**

Концепция портфеля товаров берет свое начало в финансовой теории, где применяются сбалансированные комплексы рискованных инвестиций, обеспечивающие инвестору требуемую прибыль. Некоторые инвестиции рассчитаны на немедленную прибыль с невысоким риском, другие — на рост капитала с низким текущим доходом, а третьи — рискованные инвестиции, сулящие высокие доходы в будущем. Для обеспечения как текущего, так и перспективного дохода желательно составлять сбалансированный портфель инвестиций.

* Day (1986): Развернутый обзор данной темы приведен в главе 6.

Применительно к маркетингу эта концепция рассматривает товары в роли инвестиций, которые либо требуют затрат, либо приносят доход, в зависимости от их места в портфеле продуктов. Некоторые товары, особенно новые, будут обладать высоким потенциалом доходности в будущем. При этом они являются высоко рискованными для вложения средств и могут требовать значительных денежных инвестиций в процессе разработки. Другие могут находиться на стадии упадка и являться кандидатами на устранение. Некоторые товары в состоянии приносить высокие прибыли, используемые для финансирования разработки более новых.

Портфельные модели, такие как матрица долей рынка Boston Consulting Group, являются синонимами разработки концепций маркетингового планирования. Модель портфеля долей рынка, часто упоминаемая как матрица BSG, классифицирует каждое предприятие или товар по уровню текущего рыночного роста и величине занимаемой доли рынка. Рыночный рост служит для оценки потребности в финансировании, а относительная доля рынка используется для отражения прибыльности. Относительная доля рынка представляет собой отношение доли, занимаемой товаром, к доле, занимаемой крупнейшим на рынке конкурентом.

Логика данной модели основана на динамике жизненного цикла товара (уровень рыночного роста) и эффекте кривой опыта (относительная доля рынка). В простейшем виде модель разделяет рост и относительную долю на низкие и высокие. Отражая будущие перспективы и риски, каждый товар относится к одной из следующих групп: «звезда», «дойная корова», «собака» и «трудный ребенок / знак вопроса». Модель использует такую матрицу для определения собственных задач по достижению доли рынка и по инвестициям для каждой категории:

- «Звезды»: инвестировать для сохранения или увеличения рыночной доли.
- «Дойные коровы»: поддерживать или эксплуатировать для обеспечения средствами, во-первых, товаров — «трудных детей», во-вторых, процесса исследований и разработки.
- «Собаки»: принять шаги по обеспечению прибыли, снижению затрат или выведению товара с рынка.

- «Трудные дети / знаки вопроса»: инвестировать увеличение доли рынка тех товаров, которые проявляют тенденции к росту; избавляться от остальных.

На рис. 3.15 изображены потоки денежных средств для каждой группы товаров и приведены характеристики для расположения товаров в матрице. Ось рыночного влияния измеряет относительную долю рынка фирмы по отношению к крупнейшему конкуренту.

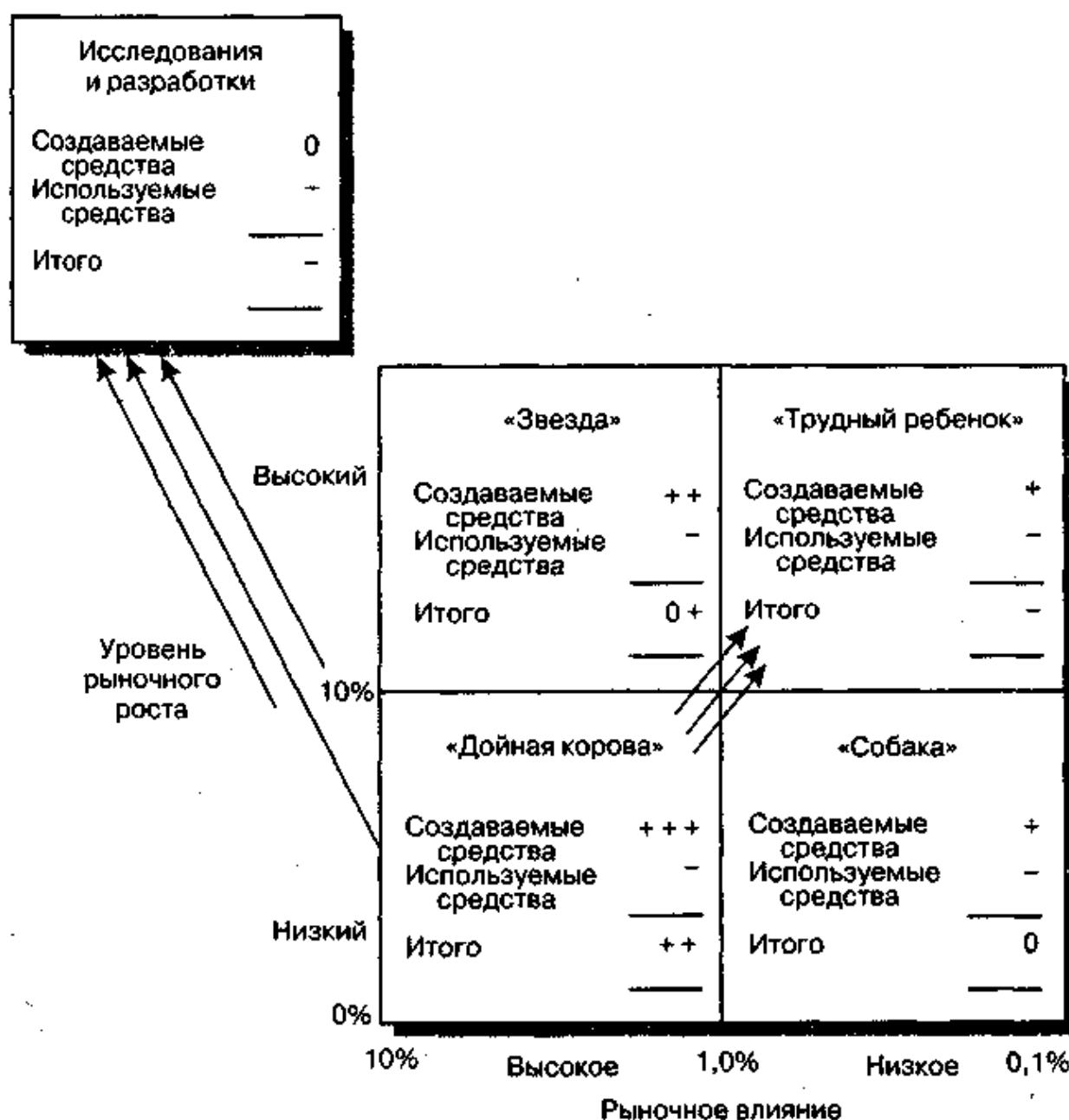


Рис. 3.15. Матрица Boston Consulting Group

Указания для стратегического менеджмента

Браунлай и Барт (1985, стр. 14) по модели BCG дали ряд полезных указаний, приведенных ниже:

- Товары-«звезды» в процессе своего роста требуют значительных постоянных инвестиций. Для успешной конкуренции и укрепления конкурентной позиции может потребоваться низкая норма прибыли.
- «Дойные коровы» содержатся для получения средств, но могут потребовать некоторых инвестиций для снижения уровня затрат и поддержания лидерства на рынке. Долгосрочные рыночные прогнозы помогут определить, как долго осуществлять инвестиции для поддержания лидерства на рынке, а также когда использовать товар для получения максимально возможной прибыли.
- «Трудными детьми» управляют с целью увеличения доли рынка. Если потенциал стать «звездой» не очевиден, рекомендуется отказаться от такого товара.
- «Собаки» обладают слабыми конкурентными позициями на рынках с низким уровнем роста или на зрелых рынках. Большинство имеют слабый потенциал увеличения доли рынка и неприбыльны. Рекомендуется их ликвидация.

При удачной стратегии «знак вопроса» может развиться до уровня «звезды». Она, в свою очередь, становится «дойной коровой» по мере созревания рынка. При этом товар может стать «собакой», если его использовать как источник средств, но он должен быть выведен с рынка до того, как поток денег станет отрицательным.

Правильно сбалансированные «коровы», «звезды» и «знаки вопроса» позволяют фирме сохранять прибыльность, продолжив инвестировать средства в будущие прибыли.

Ограничения

Основной недостаток данной модели в том, что она слишком упрощает сложные ситуации, приводя к очень уж гладким решениям. Чтобы модель стала полезной, необходимо решить проблемы измерения и определения значений, соответствующих товарам. Создание грамотного портфеля товаров требует четкого определения рынков. Анализ моющих средств компании *Unilever*, проведенный на рынке

аналогичных товаров, показал, что они — «собаки». В действительности же они представляли собой буквально золотые жилы, приносявшие компании значительную прибыль. Когда исследование было проведено повторно на уровне сегментов рынка, оказалось, что *Unilever* располагал значительным количеством «звезд» и «дойных коров».

Отметим, что данный тип анализа стремится к ограничению проблем и сосредоточению внимания на немногих вариантах, которые могут не подойти к конкретной ситуации. Например, замечание о том, что «дойные коровы» существуют для получения средств, не учитывает различия между товарами, занимающими крупные доли зрелых рынков, обладающими долгосрочными перспективами прибыли с притоком денежных средств, требующими реинвестиций и защиты рыночной позиции, и товарами, не имеющими перспектив на будущее и используемыми для получения максимальной сиюминутной прибыли.

Кроме того, опасность заключается в рассмотрении доли рынка как «вещи в себе», а не как средства обеспечения прибыльности. Хайнц в 1970 году обнаружил, что целеустремленная направленность на рыночное доминирование и максимизацию занимаемых долей рынка не обязательно ведет к долгосрочному успеху.

Практическое значение

Портфельная концепция, разработанная BCG, может внести практический вклад в стратегическое планирование, если осознать ее ограничения:

- Она является полезным инструментом в понимании места товара относительно других товаров в портфеле продуктов и определении тех из них, которые требуют значительных инвестиций в улучшение позиции на рынке. Она помогает сосредоточить внимание на проблемных товарах, требующих принятия управлеченческих решений.
- Как и теория жизненного цикла товара, портфельная концепция предполагает конкурентное развитие товара из «трудного ребенка» в «звезду» и далее — в «дойную корову» по мере созревания рынка, подчеркивая важность завоевания доли рынка в период его роста.

- Она подчеркивает необходимость сбалансированного портфеля товаров, чтобы были профинансираны новые начинания и обеспечено получение прибыли.

Привлекательность — Модели конкурентных позиций

Модель BCG является упрощенной и на практике с учетом конкретных условий, влияющих на фирму или отрасль, вызывает проблемы. Ряд крупных корпораций используют матрицу «три на три» для определения своих позиций на основе рыночной/отраслевой привлекательности (уровень рыночного роста по матрице BCG является ее составной частью) и силе/конкурентоспособности предприятия (относительная доля рынка является их составной частью).

General Electric и *McKinsey* впервые применили эту модель, используя множество показателей для оценки каждого фактора. Позиция определялась с помощью факторов, отражающих существенные элементы внутренней и внешней среды, из которых произрастают сильные и слабые стороны, возможности и опасности. Относительность этих факторов особо ощутима при сравнении различных фирм и отраслей. Матрица фирмы *General Electric* определяет деловое влияние предприятия (конкурентоспособность) как сильное, среднее или слабое; оценивает привлекательность отрасли производства как высокую, среднюю или низкую. Аналогично модели BCG есть определенные стратегические руководства по инвестициям, ликвидации товаров, стратегиям выборочного роста, финансовой эксплуатации.

Shell Chemical Company разработала похожую портфельную модель или матрицу управляющих политик, использующую в качестве двух основных оценочных критериев конкурентные возможности (аналогично деловому влиянию у *General Electric*) и перспективы прибыльности сектора рынка (аналогично привлекательности отрасли у *General Electric*).

Позже была разработана более простая четырехпозиционная версия матрицы управляющих политик вместе с компьютерным программным обеспечением для практикующих менеджеров. Оно позволяет определять количество факторов классификации, пропорционально отражающих относительную важность для компании представленных товаров, услуг и рынков.

Стратегическое значение

Данные модели являются предпочтительными, ибо учитывают специфические факторы, свойственные определенной отрасли производства, и предлагают обобщенные стратегические указания. На рис. 3.16 изображен ряд стратегических альтернатив, зависящих от позиции предприятия с точки зрения привлекательности рынка (высокая, средняя или низкая). На рис. 3.17 указаны руководства к действию, относящиеся к четырем различным позициям предприятия с точки зрения задач, доступных ресурсов и риска.

Ограничения

Главная практическая сложность состоит в выборе критериев оценки позиций предприятия в матрице. При оценке предприятий различных отраслей показатели успеха обычно отличаются. Если для каждого из них не проводятся отдельные расчеты, то их прямое сравнение на основе одной и той же матрицы некорректно. Часто стратегические причины для продолжения деятельности сосуществуют с финансовыми показателями, указывающими на необходимость ее прекращения. Например, по результатам анализа рынка пылесосов Гувер пришел к выводу, что производители поначалу готовы терпеть на этом рынке длительные убытки. Ведь пылесос обычно — один из первых бытовых товаров, приобретаемых потребителями для нового жилья.

Практическая значимость

Выводом из данных моделей является стратегическая значимость конкурентной позиции, измеренной деловым влиянием, возможностями и долей рынка компании. Например, рынок очень привлекателен, с перспективами быстрого роста и широкими возможностями, но относительная конкурентная позиция компании слаба. В этой ситуации сложно найти конкурентные преимущества, а их применение связано с риском. С другой стороны, компания может удерживать сильную конкурентную позицию на неприбыльном, упадочном рынке с плохими долгосрочными перспективами. Смысл в том, чтобы использовать конкурентное влияние компании для реструктурирования отрасли на базе прибыльности, либо планировать закрытие части или всех предприятий.

Привлекательность рынка	Высокая	<p>Защищать позицию</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ инвестировать для максимально возможного роста ♦ концентрировать усилия по сохранению влияния 	<p>Инвестировать в развитие</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ бороться за лидерство ♦ основываться исключительно на сильных сторонах ♦ укреплять уязвимые места 	<p>Развиваться избирательно</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ специализироваться на ограниченном количестве сильных сторон ♦ искать возможности преодоления слабых мест ♦ уходить, если не существует перспектив роста
	Средняя	<p>Развиваться избирательно</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ усиленно инвестировать в наиболее привлекательные сегменты ♦ развивать способности по противостоянию конкуренции ♦ увеличивать прибыльность за счет роста производительности 	<p>Избирательность/ управление для прибыли</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ защищать существующую программу ♦ концентрировать инвестиции в сегментах, где существует хорошая прибыльность и относительно низкий уровень риска 	<p>Ограничное расширение или эксплуатация</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ искать возможности для расширения без особого риска иначе — минимизировать инвестиции и рационализировать деятельность
	Низкая	<p>Сохранять и перенаправляться</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ получать текущую прибыль ♦ концентрироваться на привлекательных сегментах ♦ охранять сильные стороны 	<p>Управлять для прибыли</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ охранять позиции в наиболее прибыльных сегментах ♦ модернизировать товарный ассортимент ♦ минимизировать инвестиции 	<p>Выводить с рынка</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ продать в тот момент, когда могут быть получены максимальные средства ♦ сокращать постоянные затраты и избегать инвестиций
		Сильная	Средняя	Слабая
		Конкурентная позиция		

Рис. 3.16. Общие стратегические альтернативы

Глава 3.

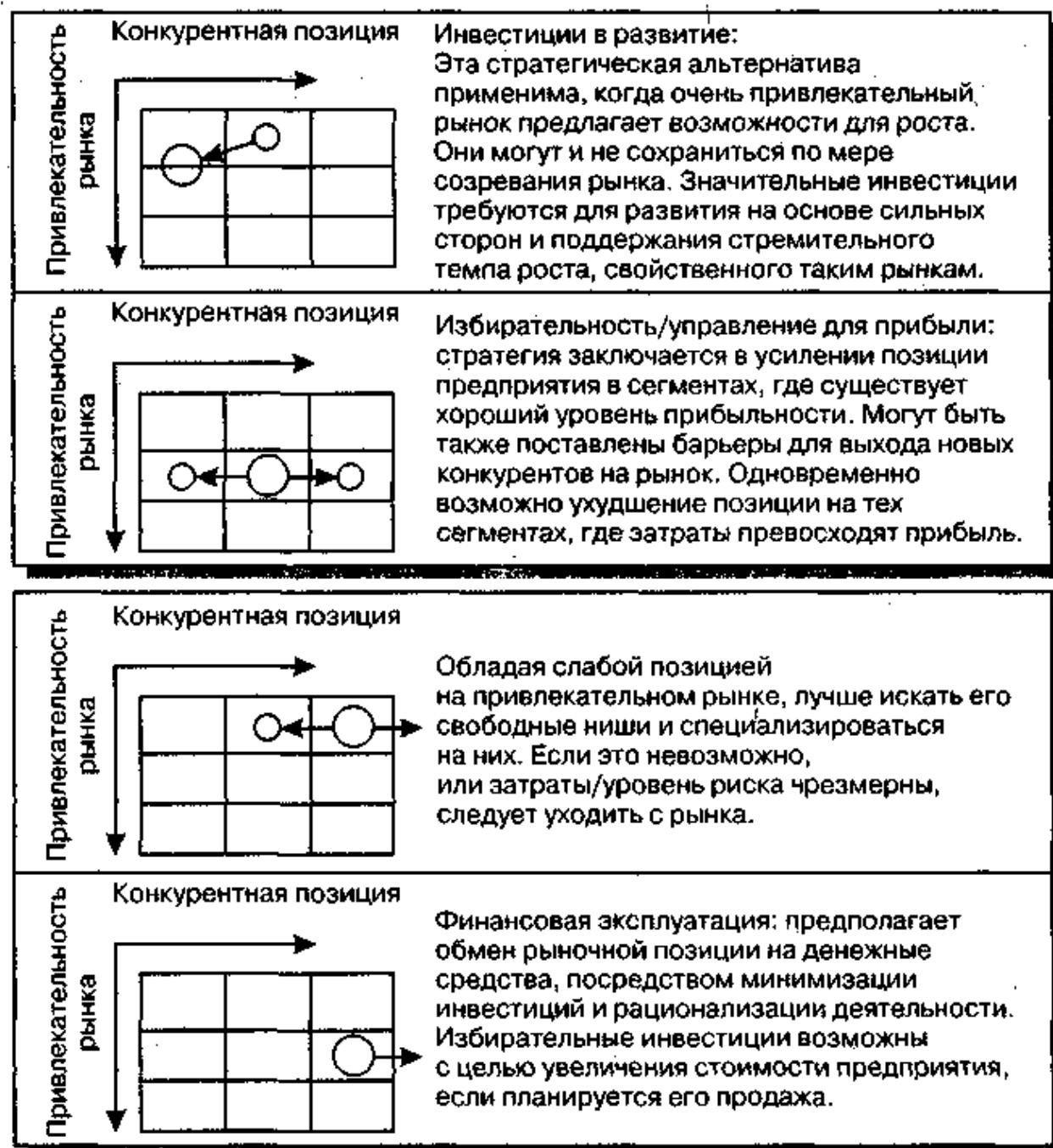


Рис. 3.17. Направления стратегии

Модель роста товара-рынка Ансоффа

Игорь Ансофф (1968; стр. 127–131), первооткрыватель стратегического мышления, разработал концепцию планируемого расхождения: сначала определяется ожидаемый уровень сбыта, или показатель возврата инвестиций (ROI), на основе предположения о возможных изменениях текущих стратегий; затем строится прогнозируемый уровень сбыта или ROI на основе рыночного потенциала. На рис. 3.18

определенны расхождения между ожидаемым уровнем сбыта при использовании существующей стратегии и максимальным потенциальным ростом уровня сбыта. Данное конкурентное расхождение показывает сбытовой потенциал существующих товаров. Другое — расхождение диверсификации — учитывает сбытовой потенциал новых товаров. На рис. 3.19 концепция представлена в измененном виде: показаны тенденции изменения сбыта продукции и задачи стратегического планирования в виде разрыва, который необходимо покрыть с помощью разрабатываемой стратегии.

Ансофф предлагает варианты для устранения разрыва в данной матрице роста, основанные на соответствии между существующими и новыми товарами, имеющимися и возникающими рынками, как показано на рис. 3.20. Стратегия проникновения на рынок предполагает увеличение доли рынка и спрос со стороны уже имеющихся потребителей. Рыночное развитие требует нацеливания товаров на новые сегменты рынка и вербовку новых клиентов.

Развитие товара позволяет фирме расти за счет новых товаров, предлагаемых на уже занятых ею рынках. Диверсификация требует разработки новых товаров для новых рынков. Стrатегические аль-

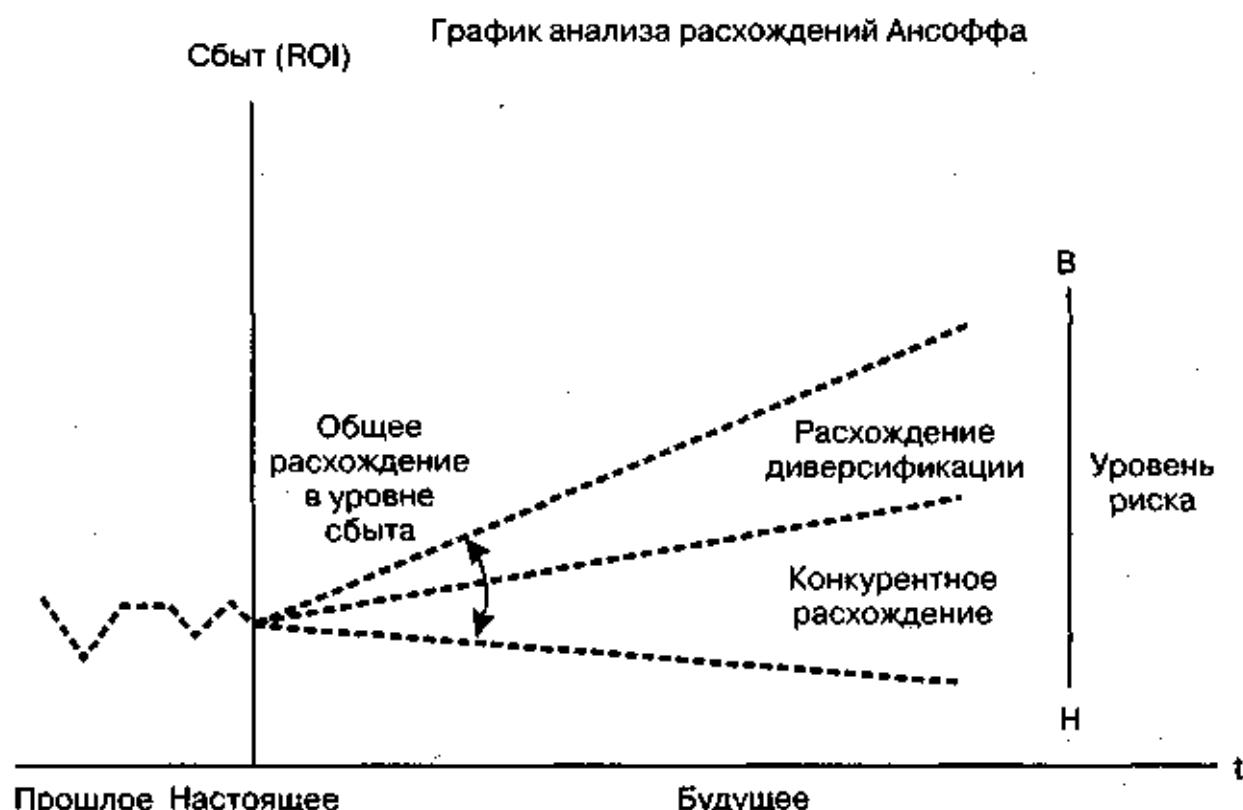


Рис. 3.18. Развитие товара-рынка

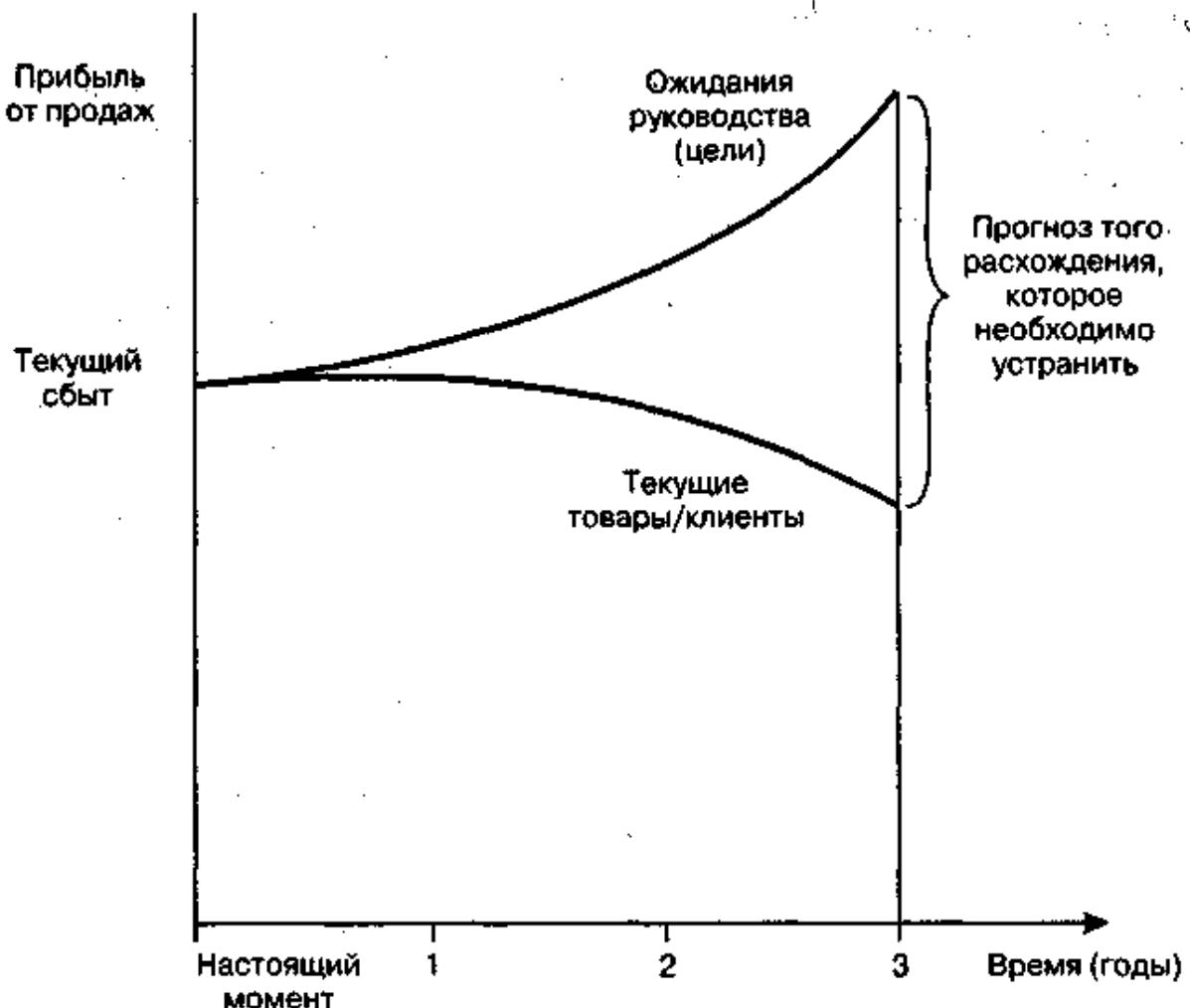


Рис. 3.19. Анализ расхождений

Рынок \ Товар	Существующий	Новый
Существующий	Проникновение на рынок	Развитие товара
Новый	Развитие рынка	Диверсификация

Рис. 3.20. Матрица направлений роста Ансоффа

тернативы будут зависеть от размеров расхождения и от конкурентной позиции фирмы на рынках. Например, большая доля существующего рынка, как у фирмы *Asda* (север Англии), предполагает, что рост возможен за счет новых товаров и новых рынков на юге Англии.

Стратегическое значение

Модель роста товара-рынка имеет значение для определения целей и стратегий. На рис. 3.21 изображены альтернативные направления для развития существующего предприятия, когда существующей стратегией является проникновение на рынок. В зависимости от самой фирмы и ее окружения применяются: развитие товара, развитие рынка или более рискованная диверсификация. Французские и немецкие группы супермаркетов расширили свою деятельность на других рынках ЕЭС, так как их позиции на домашних рынках оказались исчерпанными. *Coca-Cola*, десятилетиями следовавшая политике развития рынков, недавно двинулась по пути развития товаров. Табачная компания *British American Tobacco* предприняла диверсификацию за счет ряда растущих индустрий, не относящихся к табачному бизнесу.

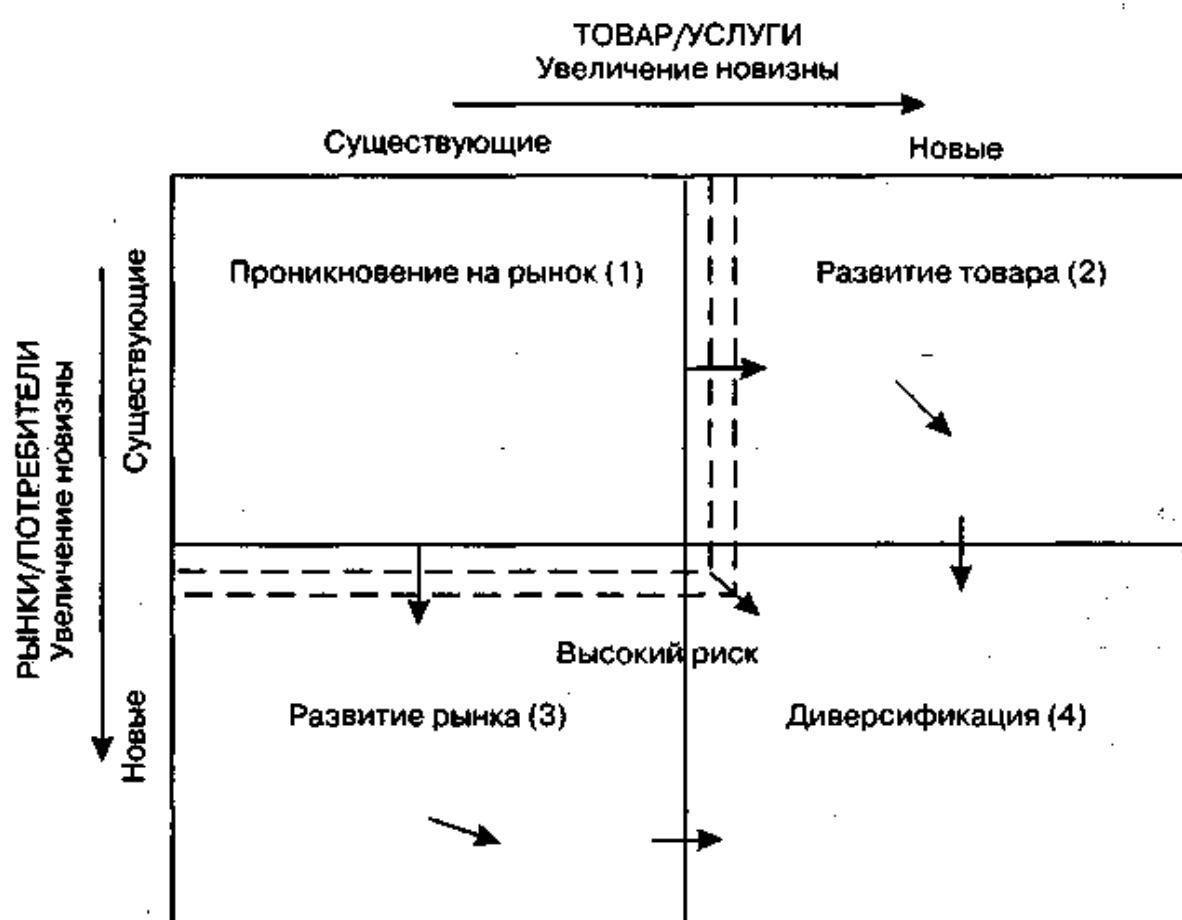


Рис. 3.21. Использование матрицы Ансоффа в процессе определения целей

Браунлай и Барт (1985, стр. 14) предположили, что расхождение в уровне прибыли или сбыта (или их обоих) устранимо с помощью комбинации трех основных стратегий — роста сбыта, улучшения производительности, перераспределения капитальных ресурсов. Рис. 3.22 иллюстрирует это.

Практическое применение

Итак, концепции планируемого расхождения и роста товара-рынка являются неплохим началом для определения задачи стратегического планирования и направления стратегии. Это может выявить ожидания роста и прибыли, отличающиеся от реальных.

Анализ расхождений может показать, что инерция используемых стратегий поднимет уровень сбыта выше, чем требуется, при ограниченных производственных возможностях фирмы. Стало ясно, что компании испытывают трудности с удовлетворением спроса на этапе стремительного роста. В результате жалобы потребителей на низкий



Рис. 3.22. Стратегические альтернативы по устранению расхождения

уровень сервиса и снижение качества, вызванные стремлением удовлетворить спрос, ослабляют конкурентную позицию фирмы.

Значение этих концепций состоит в необходимости управлять рыночным ростом в соответствии с возможностями фирмы для достижения реальных целей. Стратегическое планирование, таким образом, должно принимать во внимание управленческие альтернативы и возможности по достижению целей. Правильное установление целей так же важно, как выбор подходящей стратегии.

Модели стратегического опыта — PIMS-модель

Основная предпосылка для накопления делового опыта состоит в проведении большого количества стратегических экспериментов в компаниях со схожими конкурентными позициями. Это может дать указания по определению успешных и неэффективных стратегий при оценке компанией возможных альтернатив. Анализ стратегического опыта предприятий на различных рынках, в разных условиях конкуренции помогает определить стратегические факторы, влияющие на прибыльность. Статистический анализ и компьютерное моделирование информации определяют зависимость между стратегией и эффективностью деятельности компании, а также обеспечивают указания для стратегического планирования. Этот подход был применен институтом стратегического планирования (Strategic Planning Institute) в Бостоне в рамках PIMS-программы, которая начала проводиться с начала 70-х годов.

PIMS-подход состоит в поиске инструкций, разработанных на основе обобщенного опыта преуспевающих и неуспешных компаний. С 1972 года была составлена база данных из 450 корпораций, содержащая анализ более чем 2800 деловых подразделений. Статистический анализ и компьютерное моделирование базы данных обеспечивают компаниям-участникам необходимую информацию и стратегические указания, основанные на разнообразных стратегических ситуациях в различных отраслях. Для базы данных фундаментальными являются две концепции:

1. *Деловая единица (бизнес-единица)* — подразделение, продуктовая линия или центр прибыли.
2. *Обслуживаемый рынок* — часть общего рынка, на котором конкурирует фирма.

PIMS-анализ оценивает: изменения в конкурентной позиции фирмы; стратегии, применяемые для ее достижения; окончательную прибыльность.

Анализ показывает, что на прибыльность предприятия постоянно влияют три группы факторов. Первая группа описывает конкурентную позицию фирмы, включая занимаемую долю рынка и относительное качество продукции. Вторая отражает структуру производства, включая интенсивность инвестиций и производительность труда. Третья группа отражает относительную привлекательность уровня роста рынка и характеристик потребителей. Все вместе эти переменные объясняют от 65 до 70 процентов вариантов прибыльности рассмотренных предприятий. Назначение PIMS-проекта состоит в применении этого опыта к решению специфичных стратегических вопросов. Эти вопросы включают:

- Какой уровень денежных потоков и прибыли является «нормальным» для данного типа предприятий, учитывая их рыночное окружение, конкурентную позицию и используемую стратегию?
- Если бизнес продолжается, то какую долю рынка и результата прибыльности следует ожидать в будущем?
- Как на этот результат повлияют изменения в стратегии?
- Как добивались результата предприятия той же или других отраслей, действовавшие в аналогичных условиях и с похожей конкурентной позицией, используя различные типы стратегий?

Ответы на эти вопросы помогут оценить возможные альтернативные варианты при разработке стратегии.

База данных PIMS представлена большим количеством отраслей промышленности, множеством товаров, рынков и географических регионов. Большинство из них расположены в Северной Америке, хотя 600 из 2800 предприятий находятся в Великобритании, Европе и других странах.

Результаты PIMS-проекта

Данный анализ обнаружил связи между стратегией и эффективностью деятельности компаний. Эти отношения помогут менеджерам понять и предвидеть влияния стратегических решений и условий

рынка на эффективность деятельности компании. Ниже перечислены наиболее общие связи между стратегией и эффективностью:

- В отдаленной перспективе важнейшим фактором, оказывающим влияние на эффективность деятельности подразделений компании, будет качество товаров и услуг компании по отношению к ее конкурентам.
- Доля рынка и прибыльность тесно связаны между собой.
- Высокая интенсивность инвестиций активно влияет на прибыльность.
- Многие предприятия — так называемые «собаки» и «знаки вопроса» — приносят прибыль, тогда как многие «дойные коровы» ее не дают.
- Вертикальная интеграция прибыльна лишь для некоторых предприятий, для других — нет. Для предприятий с небольшой долей рынка показатель возврата инвестиций выше, когда степень вертикальной интеграции низкая. Для предприятий, занимающих доли рынка больше средних, показатель возврата инвестиций самый высокий либо при низком, либо наоборот — высоком уровне вертикальной интеграции.
- Большинство стратегических факторов, увеличивающих возврат инвестиций, также оказывают положительное влияние на долгосрочную стоимость предприятия в будущем (Баззел и Гейл, 1987, стр. 7–15).

Некоторые результаты PIMS-проекта представлены в табл. 3.3. Они дают практические указания как поддержку в использовании моделей привлекательности рынков — конкурентной позиции, рассмотренных ранее (Баззел и Гейл, 1987, гл. 5–10). На практике обосновано значение и влияние интенсивности инвестиций (как процент от объема продаж) и интенсивности маркетинга (как процент затрат на маркетинг от объема продаж) на прибыльность компаний. Определено стратегическое влияние доли рынка и качества продукции предприятия на уровень прибыльности.

Ограничения PIMS-модели

Некоторые элементы PIMS-модели подвергаются критике — от определения методов сбора информации и точности данных до беспричинных связей между ними. Критика эта справедлива и предупреж-

дает о необходимости осторожного использования полученных результатов. PIMS-анализ может дать пользователю ложное чувство точности и силы предвидения. Его следует рассматривать как дополнительный источник идей для стратегического планирования, используемый наряду с собственным опытом, взглядами и анализом.

Практическое применение

Довод о том, что структура индустрии, конкурентная позиция предприятия, структура его затраты / прибыли / инвестиции и конкурентные стратегии, используемые им, существенно влияют на прибыльность, обладает сильной интуитивной привлекательностью.

Практики знают, что позиция доминирующего рыночного лидера на растущем рынке с привлекательными возможностями получения доходов и умеренной потребностью в инвестициях принесет высокую прибыль. С другой стороны, предприятие, находящееся на третьей или четвертой конкурентной позиции зрелого рынка с низкой нормой прибыли, получит низкую прибыль или убытки. PIMS показывает, что названные структурные показатели существенно влияют на прибыльность предприятия, и что компаниям следует искать конкурентные структуры и позиции, которые обеспечили бы им преимущества по прибыли.

Таблица 3.3. Некоторые результаты PIMS-проекта

Привлекательность отрасли — рыночное окружение
Высокая доля рынка приносит наибольшую прибыль в вертикально интегрированных отраслях.
Затраты на исследования и разработки наиболее прибыльны на зрелых, медленнорастущих рынках.
Ограниченный ассортимент продуктов на ранней или средней стадии жизненного цикла менее прибылен, чем на этапе зрелости.
Важно использовать возможности компании, когда интенсивность инвестиций (инвестиции/совокупную стоимость) максимальна.
Высокая относительная доля рынка (>75%) увеличивает денежные потоки; высокий темп роста рынка(>7%) снижает их.

Продолжение табл. 3.3

Конкурентная позиция
Высокая относительная доля рынка ($>62\%$) и низкая интенсивность инвестиций ($<80\%$) порождают денежные средства; низкая доля рынка ($<26\%$) и высокая интенсивность инвестиций ($>120\%$) приводят к чистым расходам.
Высокий уровень затрат на исследования и разработки ($>37\%$ объема продаж) уменьшает показатель ROI, когда доля рынка мала ($<26\%$).
Высокий уровень затрат на маркетинг ($>11\%$ объема сбыта) уменьшает показатель ROI, когда доля рынка мала.
Высокие уровни затрат на исследования, разработки и маркетинг уменьшают показатель ROI.
Быстрый темп выводения новых товаров на быстрорастущий рынок уменьшает показатель ROI.
Структура капитала
Низкий или средний уровень роста отрасли ($<9\%$) вместе с низкой интенсивностью инвестиций ($<80\%$) приносит доход; высокий уровень роста ($>9\%$) и высокая интенсивность инвестиций ($>120\%$) приводят к утечке денежных средств.
Редкое выведение на рынок новых товаров и низкая интенсивность инвестиций ($<80\%$) приносят доходы.
Высокая интенсивность инвестиций и маркетинга ($>11\%$ объема сбыта) приводят к утечке денежных средств.
Результатом низкой интенсивности инвестиций являются доходы.
Увеличение рыночной доли при высокой интенсивности инвестиций приводит к высоким затратам.

Источник: Brownlie and Bart (1985).

Отдельные PIMS-модели полезны для проведения «теста на реальность» рассматриваемых конкурентных стратегий. Они отвечают на вопросы:

- Имеет ли смысл данная стратегия с точки зрения опыта других компаний, находившихся в сходной конкурентной ситуации и позиции?

- Требуются ли существенные затраты для достижения желаемой конкурентной позиции и прибыльности?
- Реальны ли деловые цели?
- Какой тип развития будущей структуры конкуренции вероятен при использовании данной стратегии?

Модели отраслевой структуры и конкурентная стратегия

Микроэкономическая теория ориентируется на структуру рынка и конкурентную позицию как детерминанты конкурентного поведения. Тип конкуренции (монополистическая или олигополистическая) признается экономистами как важнейший фактор в теории конкуренции при определении конкурентных стратегий.

Майкл Портер (1980, стр. 31–33) развивает эту мысль. Его разработки обеспечивают практическую основу для разработки конкурентных стратегий, включая структурный анализ отрасли. Ученый определяет основные структурные силы, управляющие отраслевыми конкурентами: соперничество в отрасли, концентрацию поставщиков и потребителей, наличие товаров-заменителей и угрозу появления новых конкурентов. Он полагает, что отраслевая прибыль зависит именно от этих основных сил.

Портер замечает, что назначение конкурентной стратегии состоит в поиске позиции, на которой компания может лучше защитить себя от названных сил. Он изучает различные отраслевые структуры на стадиях развития и предлагает направления выбора конкурентных стратегий. Автор также определяет элементы предприятия, используемые для создания и поддержания конкурентного преимущества. Он дает оборонительные и наступательные стратегии для поддержания или улучшения рыночной позиции фирмы. Этот тип анализа полезен при оценке стратегических возможностей и конкурентных угроз.

Для регулирования структуры отрасли или рынка необходимо определить ее основные элементы и влиять на конкурентные силы, определяющие прибыльность.

Модель Портера

Портер (1985) предположил, что отраслевой конкуренцией управляют пять основных сил. Они показаны на рис. 3.23. Структура

отрасли вместе с поставщиками и покупателями оказывает значительное влияние на ее развитие и потенциальную прибыльность. Угроза со стороны товаров-заменителей и новых конкурентов также влияет на выбор стратегий.

Конкурентам следует влиять на баланс сил с помощью стратегических действий, усиливая позицию фирмы. Разрабатывая стратегии, можно репозиционировать фирму, чтобы ее возможности обеспечивали наилучшую защиту от конкурентных сил. Более глубокий подход состоит в предвидении перемен в факторах, лежащих в основе этих сил; в реагировании на них измененной стратегией, соответствующей новому конкурентному балансу, прежде чем все это сделают конкуренты.

Большое количество структурных элементов может потенциально повлиять на конкурентные силы. В любой отрасли лишь небольшое количество факторов будет влиять на конкурентную позицию. На рынке сжатого газа, например, стратегические элементы управле-

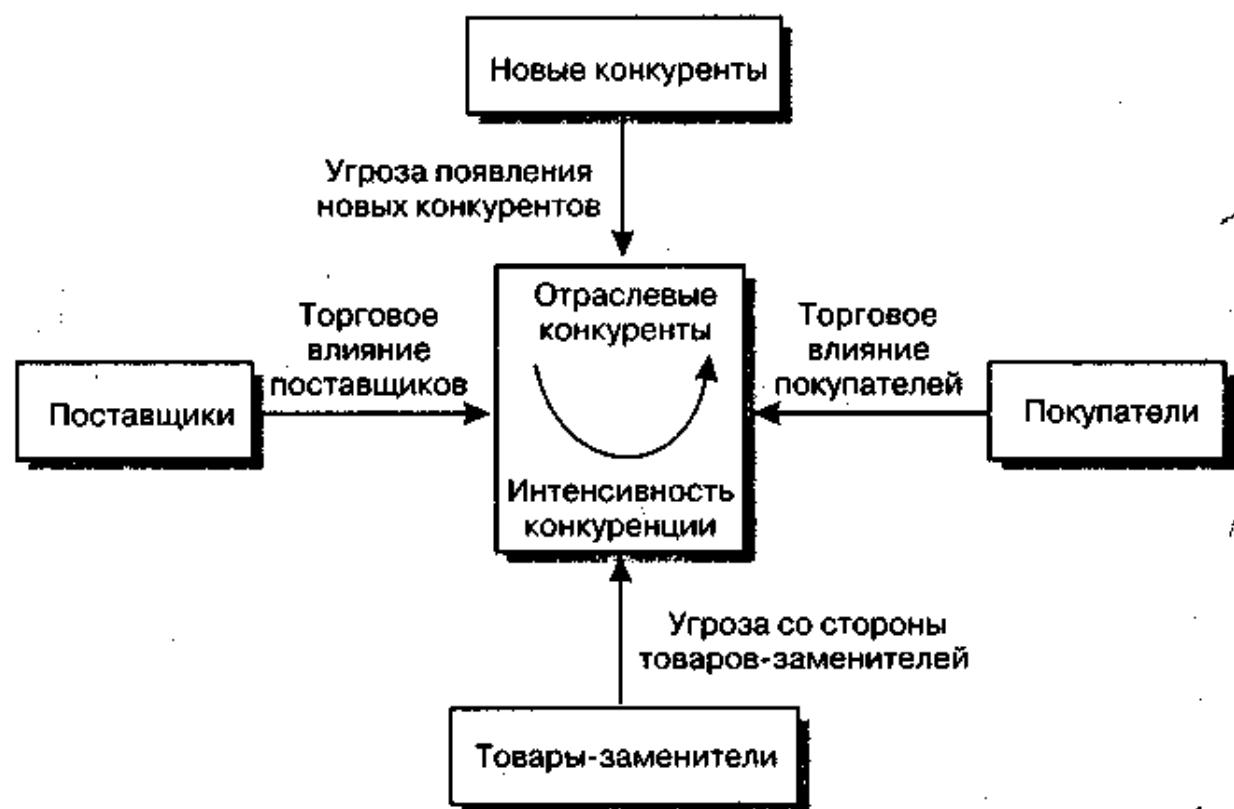


Рис. 3.23. Пять конкурентных сил и элементов отраслевой структуры

ния, по мнению лидера рынка — компании ВОС, представлены системой распространения, фрагментацией потребительской базы, контролем над производством и поставкой тары для сжатого газа.

На развитие отрасли влияют этапы жизненного цикла ее основных рынков. Литература о теории жизненного цикла предлагает конкурирующим фирмам руководство к действию на каждом из этапов. На этапе роста лидерам рынка следует применять наступательные стратегии. На стадии зрелости и спада больше подойдет оборонительная стратегия. Несколько иными будут эффективные стратегии для меньших конкурентов. Реальные возможности реструктуризации рынка будут зависеть от отраслевой цепочки ценностей и вклада каждой из компаний на разных уровнях системы поставки/распределения/потребления.

Портер изучил отрасли на различных стадиях развития — от возникновения до заката товаров-рынков. Он предположил, что в долгосрочной перспективе возможность фирмы обосновать прочную позицию на рынке будет основным детерминантом конкурентного преимущества. Вот те стратегии, посредством которых фирма может достичь всего вышеозначенного:

- Лидерство по затратам (агрессивное достижение наименьших затрат) по отношению ко всем конкурентам в отрасли.
- Дифференциация четких отличительных свойств товара, являющихся уникальными для отрасли. Эти свойства могут находиться в плоскостях качества системы распространения или послепродажного сервиса. Это называется дифференцированным маркетингом.
- Концентрация усилий по сохранению конкурентного преимущества на отдельном сегменте или нише рынка. Это — концентрированный маркетинг.

В отношении развития товара-рынка фирма может со временем изменять свою общую стратегию, переходя от стратегии концентрации усилий к лидерству по затратам или дифференциации. Или можно со временем менять стратегию лидерства по затратам на дифференциацию. Рис. 3.24 показывает альтернативные варианты стратегий, а рис. 3.25 — взаимосвязь между дифференциацией и производительностью при использовании лидерства по затратам.



Рис. 3.24. Альтернативные стратегии

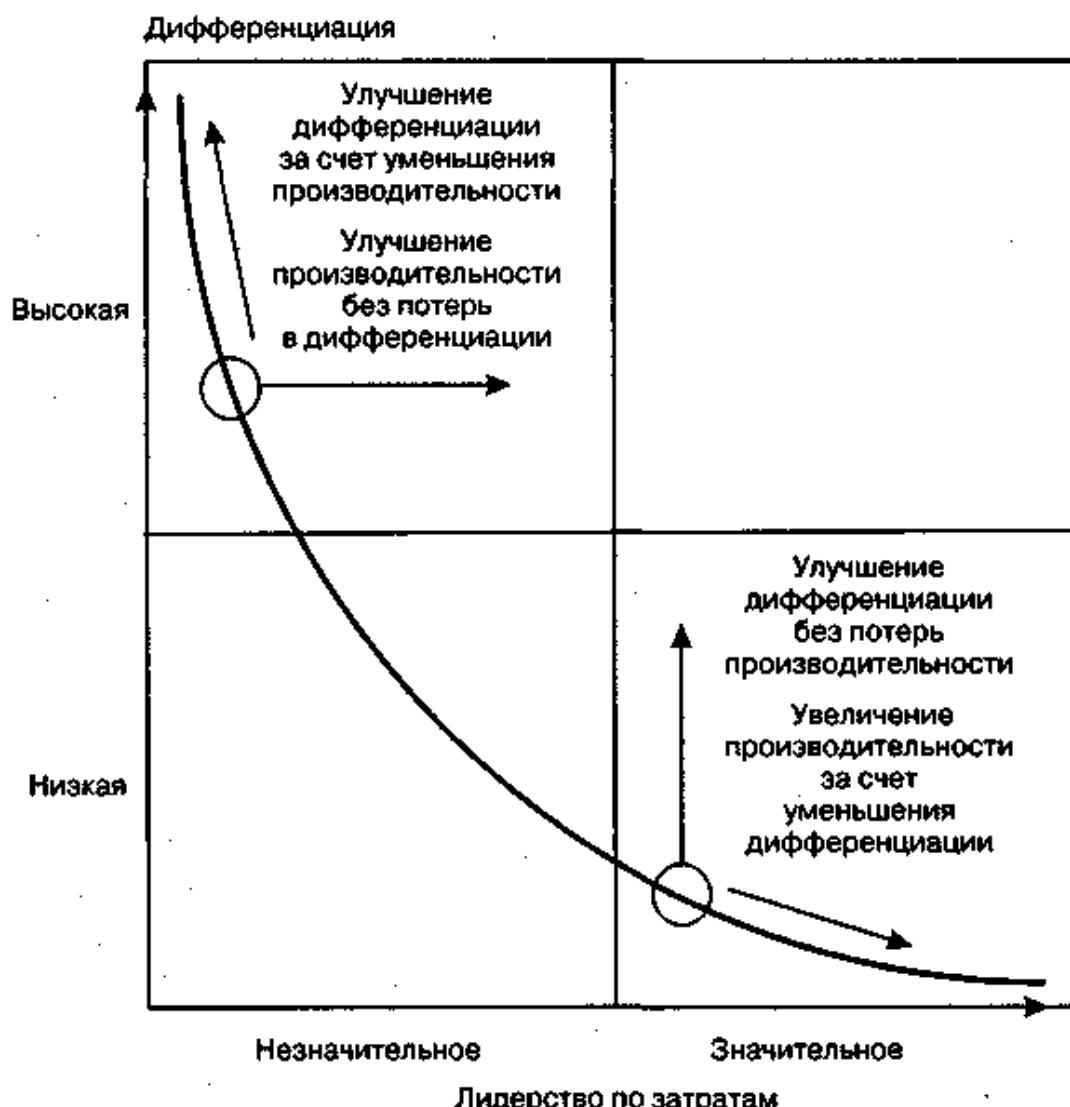


Рис. 3.25. Стратегические возможности

Лидерство по затратам против дифференциации

Лидерство по затратам

Лидерство по затратам — одна из двух общих стратегий. При этом фирма намеревается добиться уменьшения своих затрат по сравнению с отраслевыми. Факторы, наиболее влияющие на величину затрат:

- конфигурация, производительность и возможности товара;
- количество и разнообразие предлагаемых товаров;
- предлагаемый уровень сервиса;
- используемые каналы сбыта (например, небольшое количество более эффективных дилеров, чем множество мелких).

Стратегия лидерства по затратам основана на ценовой конкуренции как главном инструменте маркетинга.

Преимущество стратегии лидерства по затратам состоит в том, что она служит источником конкурентного преимущества. Тем не менее для лидеров рынка, экономящих на масштабах производства, она неприменима на рынках, где:

- существует товарный паритет;
- лидер сильно связан с широким спектром товаров;
- уровень сервиса и каналы распространения являются критическими факторами конкурентного преимущества.

Компании должны постоянно осуществлять управление затратами в сторону их снижения. Однако это не обязательно для лидера, испытывающего спад рынка.

Дифференциация

Применяя стратегии дифференциации, фирма стремится к уникальности в своей отрасли по отдельным показателям, ценным для потребителей.

В испытывающих спад сегментах газовой промышленности компания ВОС выбрала в качестве ключевого фактора дифференциации доступность товара. В похожих отраслях — таких как производство автомобильных комплектующих и аксессуаров, важными для диф-

ференциации факторами на упадочных рынках являются сервис и система распространения.

Между конкурентами обычно устанавливается товарный паритет. Тогда дифференциация происходит по доступности товаров, уровню сервиса, информационной поддержке и цене. При использовании стратегии дифференциации лидер рынка стремится к паритету затрат с основными конкурентами. Однако ему следует снижать затраты лишь в областях, не оказывающих значительного влияния на дифференциацию.

Охват против концентрации

Степень сегментации рынка и размер самого крупного сегмента совместно с конкурентным влиянием лидера определяют, какую из стратегий применять для доминирования на рынке — стратегию охвата или стратегию концентрации. Обычно лидеру необходимо освоить основные сегменты рынка. Тогда может использоваться стратегия объединения некоторых сегментов предложением одного и того же товара. Данная стратегия контрсегментации будет жизнеспособной на рынках, находящихся в упадке, когда покупать товары продолжает только основное ядро потребителей.

Убедительное конкурентное преимущество

Задачами конкурентной стратегии являются разработка, поддержание и охрана конкурентной позиции фирмы, основанной на убедительном преимуществе. Такое преимущество требует значительного вложения средств. Представляем примеры конкурентных преимуществ:

- исключительное инженерное мастерство и убежденность потребителей в качестве товара фирмы *Mercedes Benz*;
- узнаваемость торговой марки и предпочтение товара фирм *Coca-Cola* и *Foster*;
- преимущество низкой стоимости, достигнутое фирмами *Aldi Stores* и *British Telecom*;
- превосходное знание бизнеса быстрого питания у *McDonald's*;
- преимущества масштабности, полученные *Cadbury-Schweppes* на европейском рынке.

Все это — элементы убедительного конкурентного преимущества, наработанного предприятиями за долгие годы успешного бизнеса.

Структура рынка и конкурентная позиция

Конкурентная позиция фирмы и структура рынка, на котором она действует, оказывают глубокое влияние и давление на ее стратегии.

Структура рынка

Большинство предприятий действует на олигополистических рынках, обусловленных ситуацией, когда предложение контролируется несколькими крупными производителями, а основной спрос покрывается небольшими фирмами. Однако существует большое количество подструктур олигополии, относящихся к товарному/рыночному уровню конкурентной стратегии. Вот они:

- монополистическое господство;
- совместное господство (дуополия);
- олигополистическое господство;
- равная олигополия.

Монополистическое господство относится к рыночной структуре, где фирма обладает очень большой долей от общего по отрасли объема сбыта. Остальные фирмы обладают гораздо меньшими долями. В структуре такого типа одна фирма имеет такое отчетливое превосходство над остальными, что может осуществлять монополистический контроль как над рынком, так и над стратегиями конкурентов. Особенно это касается изменений цены. При такой структуре доминирующая фирма постарается управлять изменениями общего уровня цен на товары, оставляя другим лишь следовать за собой. Это справедливо для европейского рынка авиаперевозок, где ведущие национальные компании удерживают монопольные позиции десятилетиями.

Совместное господство, или дуополия, относится к структуре, где две компании доминируют на рынке, тогда как остальные занимают небольшую долю рынка. На практике встречаются два типа совместного влияния: в одном случае две фирмы занимают примерно одинаковые доли рынка, в другом — только одна обладает отчетливым преимуществом. В обоих случаях доминирующие фирмы в пер-

вую очередь реагируют на стратегии друг друга. Одна из них может быть ценовым лидером, или лидерство переходит ко второй. При этом остальные конкуренты просто следуют за ними. Доминирующие фирмы оказывают такое же совместное влияние на небольших конкурентов, какое и доминирующая фирма на рынке с монополистическим господством. Данный тип структуры типичен для рынка телекоммуникаций Великобритании, где *British Telecom* и *Mercury* являются главными действующими лицами.

При олигополистическом господстве доминирующая фирма обладает значительно меньшим преимуществом в доле рынка над другими конкурентами. Тем не менее фирма может управлять изменениями цен и ограничивать гибкость конкурентов. Данной структуре соответствует рынок проката автомобилей, где *Budget* отчетливо лидирует по занимаемой доле рынка.

Равная олигополия относится к рыночной структуре, где ни одна из фирм не обладает ощутимым преимуществом. Обычно двое или более конкурентов занимают примерно равные доли рынка, недостаточные для превращения рынка в дуополию. При такой структуре ценовое лидерство и другие формы конкурентного поведения на рынке менее предсказуемы. Допустимые обобщения не позволяют достичь априорного знания. Данная структура существует на европейском рынке полипропилена, где *ICI*, *Courtaulds*, *Mobil*, *Moplen* занимают приблизительно одинаковые доли. Аналогично на европейском рынке шоколада лидер обладает лишь незначительным преимуществом над другими компаниями. Статистические данные, приведенные в табл. 3.4, показывают олигополистическую ситуацию, сложившуюся как в Великобритании, так и в целом в Европе.

Развитие европейских средств передачи информации (спутниковое телевидение) изменит природу этого и других рынков. Потребуется критическая масса товаров для того, чтобы обосновать затраты на запуск новых товаров. Широкомасштабная реструктуризация европейского рынка шоколада должна будет привести к снижению затрат. Она же будет способствовать увеличению расходов на продвижение товарных марок.

В дополнение к олигополистическим наблюдается фрагментированная структура рынка, разделенного между большим количеством конкурентов. Количественные исследования показали, что ни одна из фирм не удерживает больше 5 процентов рынка.

**Таблица 3.4. Разделение европейского рынка шоколада
(в процентах от объема сбыта)**

Компания	Великобритания	Австрия	Бельгия	Франция	Италия	Нидерланды	Швейцария	Германия	Итого
Mars	24	4	6	11	1	23	9	22	17
Suchard	2	73	82	13	-	-	17	15	13
Rowntree	26	-	3	17	-	13	-	3	11
Ferrero	2	-	5	6	34	-	-	16	10
Cadbury	30	-	-	8	-	-	-	-	9
Nestle	2	5	3	10	5	-	17	8	9

Источник: Henderson Crosthwaite.

Конкурентная позиция

Конкурентная позиция фирмы, оцениваемая по занимаемой доле, также является фактором, определяющим тип применяемой стратегии. Boston Consulting Group признает это в теории портфеля продуктов.

Позицию фирмы уместно измерять с точки зрения ее влияния на рынок в целом. Фирма может находиться на одной из трех возможных позиций рынка:

1. Индивидуальное господство — фирма занимает значительно большую долю, чем ближайшие конкуренты.
2. Совместное господство — фирма и один конкурент обладают приблизительно равными долями, значительно превосходящими ближайших конкурентов.
3. Антидоминирование — компания занимает значительно меньшую долю рынка, чем один или несколько конкурентов.

Данная позиция определяет относительное рыночное влияние фирмы и ее способности управлять конкуренцией, направлением движения рынка и его прибыльностью.

Ограничения структурного анализа отрасли

Основное ограничение данного типа анализа в том, что он не принимает во внимание человеческий и поведенческий аспекты конкурентной стратегии, предполагая, будто конкуренты будут рациональны. Повинуясь мотивам получения прибыли, они поймут динамику рынка и конкуренции, а также последствия собственных стратегий. Это вовсе не так, к примеру, в индустрии проката строительного оборудования многие конкуренты работали по ценам ниже себестоимости, когда не было возможностей для обеспечения надлежащего спроса. Логично предположить, что в таких условиях цены и прибыли могли быть увеличены — к всеобщей пользе.

Практическое значение

Структура отрасли и конкурентная позиция действительно ограничивают спектр различных стратегий и их результатов, доступных для конкурирующих компаний. Конкурентные стратегии могут менять структуру и позицию участников индустрии. Задача в том, чтобы применить именно те стратегии, которые обеспечивают убедительное преимущество предприятия.

Объединение концепций и моделей

Каждая из моделей и аналитических инструментов, рассмотренных в данной главе, вносит свой вклад в определение стратегии. Более того, существующие между ними связи создают интегрированную картину стратегического анализа.

Жизненный цикл товара и конкурентная позиция

Артур Д. Литтл связал различные конкурентные позиции — от доминирующей до слабой — с задачами по их изменению или сохранению на различных этапах жизненного цикла товара. Результаты приведены в табл. 3.5. Браунлай ограничился двумя конкурентными позициями: лидер (с доминирующей долей рынка) и последователь. Им разработаны руководства по действиям на стадиях роста, зрелости и спада, показанные в табл. 3.6.

Таблица 3.5. Руководства по действию на различных этапах жизненного цикла товара и разных конкурентных позициях

	Появление	Рост	Зрелость	Устаревание
Господство	Усиленно увеличивать долю рынка	Удерживать позицию	Удерживать позицию	
	Удерживать позицию	Удерживать долю рынка	Развиваться вместе с отраслью	Удерживать позицию
Сильная	Попытаться улучшить свою позицию	Попытаться улучшить свою позицию	Удерживать позицию	
	Усиленно увеличивать долю рынка	Удерживать долю рынка	Развиваться вместе с отраслью	Удерживать позицию
Благоприятная	Избирательно или массово увеличивать долю рынка	Попытаться улучшить свою позицию	Охранять или поддерживать	Извлекать средства
	Избирательно попытаться улучшить свою позицию	Избирательно увеличивать долю рынка	Найти нишу рынка и стараться сохранить ее	Постепенно уходить с рынка
Надежная	Избирательно улучшать свою позицию	Найти нишу рынка и сохранять ее	Найти нишу рынка и удерживаться на ней или постепенно уходить с рынка	Постепенно уходить с рынка или оставить его
Слабая	Рости или уходить	Оборачиваться или покинуть рынок	Оборачиваться или постепенно уходить	Покинуть рынок

Источник: Day (1986), стр. 212.

Конкурентная маркетинговая стратегия

Таблица 3.6. Конкурентная позиция и этап жизненного цикла

Конкурентная позиция	Рост	Зрелость	Спад
Лидер рынка (доминирующая рыночная доля)	Развивать долю рынка; снижать цены для воздействия на конкурентов; осваивать первичный спрос и преимущества каналов сбыта.	Поддерживать долю рынка; добиваться рекламой лояльности к марке; дифференцировать товар; придерживаться цен конкурентов.	Извлекать денежные средства с доли рынка; максимизировать приток средств; снижать такие расходы на товар, как реклама и сбыт.
Рыночный последователь	Инвестировать в разработки и исследования; использовать рекламу и распределение для увеличения доли рынка; концентрироваться на отдельном сегменте рынка; использовать рекламу для позиционирования.	Поддерживать или снижать долю рынка; использовать цену для проникновения на рынок; уменьшить затраты ниже уровня лидеров рынка.	Не делать расходов на товар; уходить с рынка.

Источник: Brownlie and Bart (1985), стр. 24.

Портфель товаров, жизненный цикл и PIMS

В табл. 3.7 приведены характеристики стратегий, предлагаемых портфельным подходом, и их связь с жизненным циклом товара.

Здесь важно не перепутать стадию жизненного цикла рынка с этапом развития конкретного товара.

Товары-«знаки вопроса» могут выводиться на рынок на различных стадиях роста жизненного цикла товарной категории. «Дойные коровы» могут существовать на рынках, проявляющих значительный рост, статичных или даже упадочных. Товары-«собаки» находятся в упадке, когда разные сегменты зрелого рынка показывают перспек-

Глава 3

тивы роста. Модель BCG отражает развитие собственного товара фирмы от выводения на рынок до зрелости.

Таблица 3.7. Позиция в портфеле товаров и этап жизненного цикла

Классификация товара	Этап жизненного цикла	Стадия развития товара	Руководство для стратегии
«Знак вопроса»	Рост	Выведение	Инвестировать
«Звезда»	Рост	Рост	Поддерживать
«Дойная корова»	Зрелость	Зрелость	Извлекать средства
«Собака»	Зрелость	Спад	Уходить с рынка

Результаты PIMS-проекта подтверждают как основополагающие концепции роста доли рынка, жизненного цикла товаров, так и влияние накопленного опыта на издержки и норму прибыли. Их иллюстрирует рис. 3.26.

Стратегическая позиция и общие стратегии достижения конкурентного преимущества

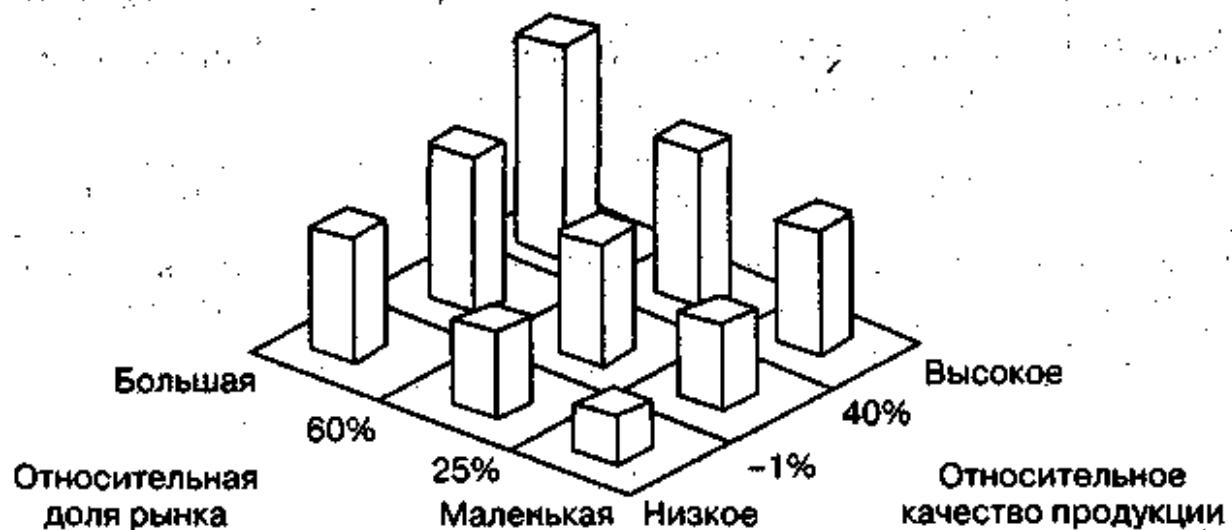
На рис. 3.27 изображены четыре различные стратегические позиции. Они основаны на конкурентном преимуществе с точки зрения дифференциации или лидерства по затратам, а также узкого или широкого охвата.

Малое преимущество по затратам или дифференциация и узкий охват рынка

Здесь предприятие находится в ситуации товарного маркетинга: товары однородны, структура рынка — фрагментирована, присутствует ценовая конкуренция; прибыль — на низком уровне.

Преимущество по затратам, низкая дифференциация и широкий охват рынка

Эта позиция желательна, если преимущество по затратам сохраняется и поддерживается. Объем сбыта и доля рынка, полученные в результате широкого охвата, принесут увеличение прибыли.



Поток инвестиций (до вычета процентов на капитал и дивидендов)



Доля рынка по отношению к доле ведущего конкурента

Линии уровня потока денежных средств для матрицы роста доли рынка

Стадия жизненного цикла	Доля рынка	
	13%	27%
Ранняя	6	20
Средняя	11	20
Поздняя	15	19
		27

Рис. 3.26. Жизненный цикл портфеля товаров и доля рынка

Преимущество по дифференциации, сравнимые затраты и узкий охват рынка

Эта позиция представляет нишу рынка, где акцентируется сохранение и улучшение дифференциации. Она подходит для небольших компаний и крупных конкурентов на больших сегментах рынка. Доля от всего рынка сравнительно мала.

Дифференциация и преимущества по затратам с широким охватом рынка

Данная стратегическая позиция наиболее прибыльна. Ведь лидер рынка обладает преимуществами по затратам, ценности и объему сбыта товара и может устанавливать повышенную цену, получая большую, чем конкурирующие фирмы, прибыль. Позиция является доминирующей с точки зрения доли рынка.



Рис. 3.27. Улучшение конкурентной позиции

Для крупных компаний, стремящихся к господству на рынке, конкурентные стратегии должны быть направлены на стратегическую позицию, показанную на рис. 3.27. Существуют, однако, различные пути ее достижения. Японские автопроизводители фирмы *Toyota* перешли от позиции имитации/производства товаров широкого потребления к лидерству по затратам, а затем — к дифференциации с преимуществами в затратах. Это показано на рис. 3.28. Менее крупная компания *Honda* разработала в настоящее время стратегии ниш рынка, направленные на конкурентную борьбу в отдельных сегментах. *McDonald's* начинал как рядовой в бизнесе быстрого питания. Перейдя на стратегию ниш рынка, выделившись качеством товара и сервиса, фирма заняла позицию больших объемов сбыта и доли рынка, воспользовалась преимуществами в уровне затрат и дифференциации (см. рис. 3.29).

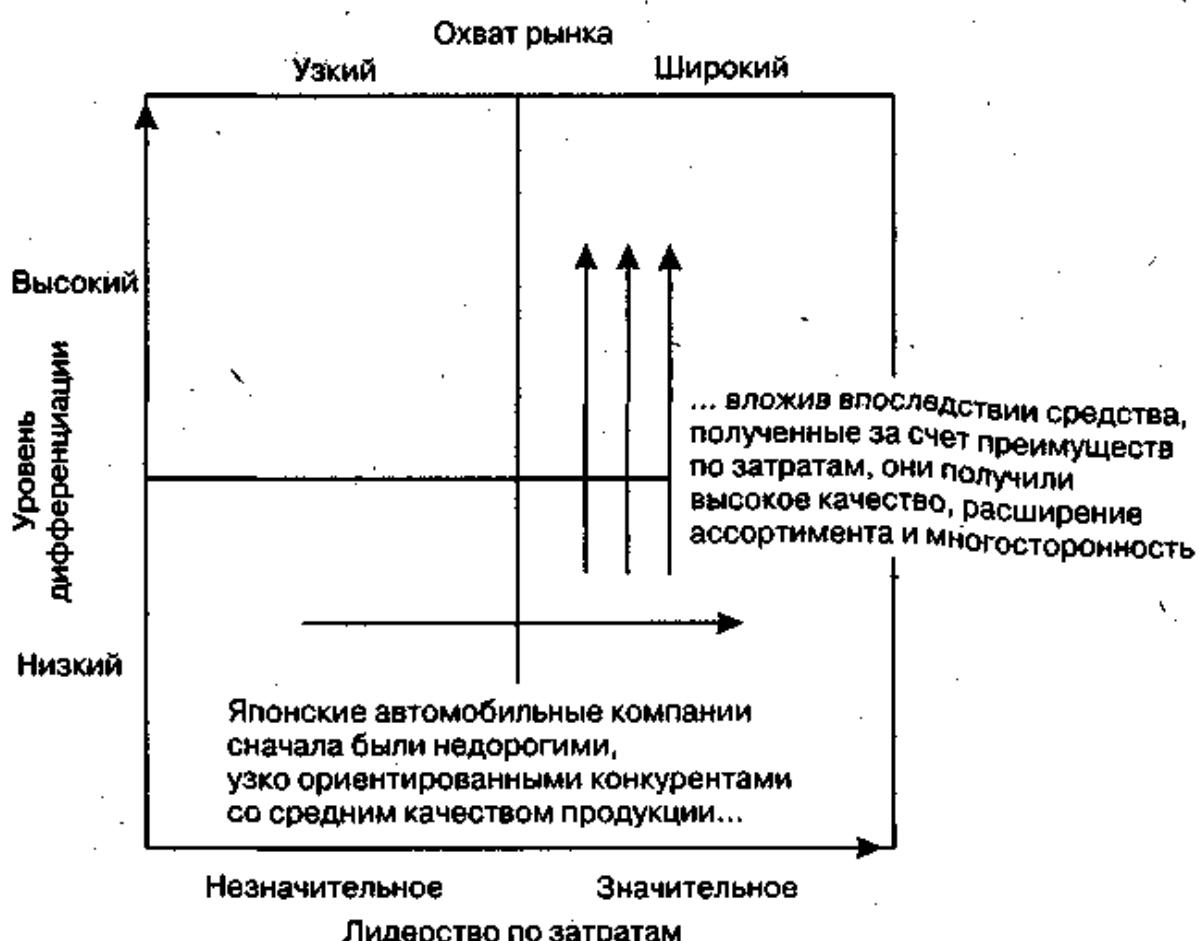


Рис. 3.28. Путь, избранный японскими автопроизводителями для достижения конкурентной позиции

Конкурентная позиция

Конкурентная позиция фирмы является фундаментальным фактором при выборе маркетинговых стратегий.

Факторы, участвующие в оценке конкурентной позиции, влияют на эффективность рынка, выраженную в доходах от сбыта, доле и имидже компании/товарной марки, и на прибыльность, отражающую конкурентный уровень инвестиций, затрат, нормы прибыли, цен и производительности.

Оценка конкурентной позиции

Ряд аспектов важен при практической оценке конкурентной позиции и выборе стратегий для ее сохранения или изменения.

Рыночное позиционирование

Оно означает признание рынком позиции и товара фирмы в сравнении с конкурентами. Например, на компьютерном рынке *IBM* воспринимается как лидер отрасли (основатель стандартов) и поставщик высококачественного, надежного оборудования, поддержи-

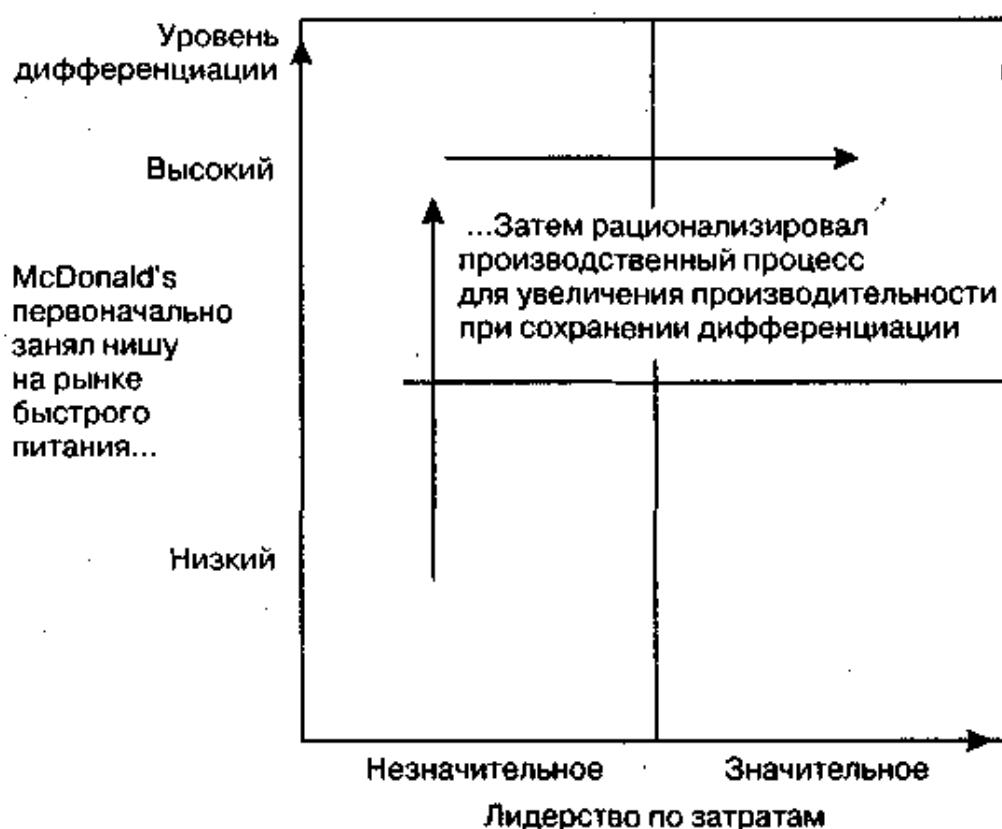


Рис. 3.29. Путь к конкурентной позиции фирмы *McDonald's*

ваемого качественным сервисом. Компании и их товары позиционируются в коллективном сознании рынка по множеству неосознаваемых и функциональных аспектов.

Сейчас существуют методики рыночных исследований, способные определить позиционирование компаний и их товаров на целевых рынках. Данные методики изучают восприятие качества, разнообразия, доступности, имиджа конкурирующими фирмами. Исследования позиционирования используются для фокусирования внимания фирмы на улучшении понимания целевыми потребителями относительных недостатков и преимуществ. Такой тип анализа задает направление улучшению и укреплению рыночного позиционирования.

Охват товаров и рынков

Оценка широты охвата товаров и рынков указывает на возможности расширения или сужения товарного ассортимента и разброса сегментов. Табл. 3.8 отображает относительные охваты двух конкурирующих фирм.

Таблица 3.8. Охват товаров и рынков

		Сегменты рынка				
		1	2	3	4	5
Варианты товаров	1	A	A	A	A	B
	2	A	A	A	A	B
	3	A	A	A	A	B
	4	A	A	A	A	B
	5		A		A	B

Фирма А охватывает все, кроме 5-го сегмента рынка. Она производит полный перечень товаров в сегментах 2 и 4. Фирма Б специализируется только на сегменте 5 и производит весь перечень товаров.

Новатор или последователь

Позиции новатора или последователя определяются размахом и частотой выведения на рынок новых товаров. Конкуренты предна- .

ренно выбирают для себя одну из этих ролей, соответственно структурируя свои службы исследований, разработок и маркетинга. Преимущества первенства на рынке хорошо известны, но риск при этом может быть высоким, ущерб от провала — значительным. Долгосрочная конкурентная позиция укрепляется успешными инновациями.

Стратегические позиции на рынке

Лидер рынка обладает первой позицией в сознании потребителей: *Kleenex* — по средствам ухода за лицом, *Hoover* — по пылесосам, *Heinz* — по детскому питанию, *IBM* — по компьютерам, *Budget* — по прокату автомобилей, *Xerox* — по копировальным аппаратам. В долгосрочной перспективе данная тенденция поддерживается самой большой долей рынка.

На некоторых рынках существуют два или даже три лидера, что определяет совместное лидерство. Другая позиция — рыночного соперника, представляющего серьезную угрозу лидеру. Остальные позиции принадлежат специализированным фирмам, фокусирующимся на рыночных нишах.

На многих европейских рынках существует достаточно места только для двух крупных конкурентов (лидера и альтернативного ему). Остальные находятся в нишах, специализирующихся на узких сегментах рынка. Жизнеспособные позиции на рынке превращаются в стратегические. Ведь они обеспечивают основу для построения, поддержания или успешной охраны конкурентоспособности. Такими стратегическими позициями являются:

- лидер рынка;
- рыночный соперник;
- рыночный последователь;
- специалист на рынке.

Основные характеристики каждой из этих стратегических позиций представлены в табл. 3.9.

Размер и структура рынка, а также экономика предложения будут определять количество жизнеспособных конкурентов. Например, британская индустрия страхования жизни содержит сотни конкурентов — лидера рынка, рыночного соперника, около 20 последователей и множество специалистов. На рынке внутренних авиаперевозок существует лишь небольшая группа конкурентов. Размер рынка, его структура и характеристики дают возможность для су-

ществования большого количества позиций, основанных на качестве, сервисе, цене и имидже.

Для конкурентной маркетинговой стратегии важно определить, на какой из данных стратегических позиций находится фирма, и разработать способы, позволяющие сохранить или изменить позицию.

Таблица 3.9. Стратегические позиции на рынке

Лидер рынка	
Самая большая доля рынка	Охватывает основной рынок
Воспринимается как лидер отрасли	Поддерживает долю рынка
Управляет движением отрасли	Получает максимальную прибыль Поддерживает долю рынка Оберегает свою базу прибыли Оказывает значительное влияние на рынок
Рыночный соперник	
Является номером 2 или 3 в отрасли	Охватывает основной рынок
Воспринимается как альтернатива лидеру	Увеличивает долю рынка
Новаторский и агрессивный	Инвестирует в будущие прибыли
Стремящийся к лидерству	Оказывает значительное влияние на рынок
Рыночный последователь	
Значительная доля рынка	Охватывает крупнейшие сегменты рынка
Достаточно качественная, менее дорогая альтернатива	Удерживает или увеличивает долю рынка
Быстро следует движениям отрасли	Обладает преимуществами по затратам Ограниченно влияет на рынок

Специалист на рынке
Самая большая доля небольшого сегмента рынка
Небольшая доля всего рынка
Воспринимается как специалист

Структура и доли рынка

Структура и доли рынка, занимаемые отдельными конкурентами, являются важными факторами, определяющими конкурентную позицию. Ведь они устанавливают рамки возможных изменений. В табл. 3.10 приведены типичные структуры и долевые позиции, существующие на европейских рынках.

Таблица 3.10. Структура рынка и долевые позиции

Структура рынка	Монопольное господство (доминирует одна фирма)	Совместное господство (доминируют две фирмы)	Равная олигополия (три или более равные доли)	Фрагментированная структура
Позиции по доле рынка	Господствующий лидер (50%) Крупная не лидирующая компания (25%) Конкуренты в небольших нишах рынка (5%)	Два лидера с точки зрения доли рынка (40%) Специализированные конкуренты в нишах рынка (5%)	3 или более крупных конкурента (5%) Специализированные конкуренты в нишах рынка (5%)	Рынок распределен между большим количеством конкурентов (5%)

Структура и долевая позиция определяют конкурентные маркетинговые стратегии. В условиях зрелого рынка доминирующий и монопольно господствующий лидер, скорее всего, будет применять стратегии, направленные на защиту этих качеств.

При совместном господстве один из лидеров может применить стратегию лидерства для достижения четкого преобладания на рынке. Конкурент в нише рынка может использовать стратегию роста для усиления своей позиции на одном или нескольких сегментах рынка или даже стать лидером.

Прибыльность и ресурсы

Этот аспект конкурентной позиции, хотя и является внутренним делом компании, должен рассматриваться относительно прибыльности и ресурсов конкурентов. Он отражает способность компании финансировать и поддерживать свою стратегию в сравнении с конкурентами.

Внутренние источники конкурентного преимущества

Структура затрат, особые навыки, чувствительность к запросам и другие внутренние характеристики, влияющие на успех компаний в отрасли, образуют другой аспект конкурентной позиции. Часто предприятию необходим такой уровень затрат, или ноу-хау, или ответной реакции на запросы рынка, который улучшил бы его конкурентную позицию. Например, Лорд Кинг, ставший в начале 80-х годов председателем *British Airways*, осознал свою основную задачу — привести в соответствие уровень затрат и качество услуг, прежде чем маркетинг повлиял на деятельность предприятия.

Указанные аспекты конкурентной позиции содержат количественные (доля рынка, прибыль, ресурсы) и качественные компоненты (рыночное позиционирование, охват, чуткость, ноу-хау). Задача конкурентной маркетинговой стратегии состоит в улучшении качества конкурентной позиции и снижении риска катастрофы. Это требует действий по всем аспектам конкурентной позиции. Если фирма хочет остаться сильным соперником на рынке, долгосрочная прибыльность должна быть увязана с сильной и устойчивой конкурентной позицией.

На большинстве рынков существует место для лидера, дифференцированного «номера два», существенного конкурента по цене, и специалистов в нишах.

Конкурентные стратегии

Существует бесконечное множество конкурентных стратегий. Причина этого — в многогранности аспектов, с которыми приходится иметь дело при изменении или защите конкурентной позиции: в большом количестве различных рынков и конкурентных условий.

При рассмотрении конкурентной позиции со стратегической точки зрения существуют четыре основных направления конкурентной стратегии:

1. развитие и построение;
2. поддержание и удержание;
3. защита;
4. отказ.

Четвертое направление (отказ) связано с извлечением средств из товара и со стратегией постепенного ухода, в которой роль маркетинга заключена в максимизации доброжелательности потребителей и их переориентировке на другие товары.

Компании применяют ряд стратегий, зависящих от их целей, конкурентной позиции, рыночных условий. Стратегии по построению и поддержанию конкурентной позиции выбираются относительно одного из четырех рыночных положений фирмы:

1. доминирующее положение — лидер рынка;
2. позиция совместного с конкурентом господства — совместные лидеры;
3. растущая сила и значительная доля — соперник или последователь;
4. улучшающееся положение в нише рынка, включая доминирование узкого специалиста в сегменте рынка.

Список литературы

- Aaker, DA (1984) *Strategic Market Management*, Wiley, Chichester.
- Andrews, K (1984) «Corporate strategy the essential intangibles», *McKinsey Quarterly*, Autumn.
- Ansoff, HI (1968) *Corporate Strategy*, Pelican Books, Gretna, Los Angeles.
- Boston Consulting Group (1970) *Perspective on Experience*, The Boston Consulting Group Inc.
- Brownlie DT and Bart, CK (1985) *Products and Strategies*, Vol. II, No 1, MCB University Press.
- Buzzell, RD and Gale, BT (1987) *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*, The Free Press, New York.
- Davidow, WH (1986) *Marketing High Technology: An Insider's View*, The Free Press, New York.
- Day, GS (1984) *Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage*, West Publishing, St Paul, Minnesota.
- Day, GS (1986) *Analysis for Strategic Market Decisions*, West Publishing, St Paul, Minnesota.
- Kotler, P, Fahey, L and Jatusripitak, S (1986) *The New Competition: Meeting the Marketing Challenge from the Far East*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Lubatkin, M and Pitts, M (1985) «The PIMS and the policy perspective: a rebuttal», *Journal of Business Strategy*, Summer.
- McDonald, MHB (1989) *Marketing Plains: How to Prepare Them, How to Use Them*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Meenaghun, A and Turnbull, PW (1981) *Strategy and Analysis in Product Development*, Vol. 15, No 5, MCB Publications.
- Porter, ME (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.
- Porter, MF, (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior performance*, The Free Press, New York.
- Wasson, CR (1974) *Dynamic Competitive Strategy and Product Life-cycles*, Challenge Books.
- Weitz, BA and Wensley, R (1984) *Strategic Marketing: Planning Implementation and Control*, Kent Publishing.
- Windy, YJ (1982) *Product Policy: Concepts, Methods and Strategy*.

Глава 4

Взаимосвязь методов и стремление к уместности в теории маркетинга*

*Малcolm Мак-Дональд
Malcolm McDonald*

Резюме

Стандартные инструменты и техники маркетинга крайне мало используются практикующими менеджерами. Это ставит под сомнение уместность большей части того, чему учат в школах бизнеса.

Основной тезис: принципиальные барьеры на пути применения маркетинговой теории обусловлены методологическими проблемами, связанными с инструментами и техниками маркетинга и со сложной природой взаимосвязей между ними.

Оказалось, что человеческий разум не в состоянии справиться с такой сложностью. Потому единственный путь для науки повлиять на практику стратегического маркетингового планирования — это разработка компьютерной поддержки в форме Экспертных Систем.

Имеет ли теория маркетинга какую-либо ценность?

Работа Steffen King (1983) по проблеме применения исследований для принятия решений посвящена недостатку инноваций как ключевой причине спада в британской промышленности после войны. Его основной аргумент основывается на том, что маркетинговое

* Эта статья впервые была опубликована на MEG Conference, проводившейся в Oxford Polytechnic в июле 1990 года, и приводится здесь с любезного разрешения Нормана Уэйта, директора по образованию и тренировке, Chartered Institute of Marketing.

исследование количественного характера не может затронуть *реальные маркетинговые проблемы*.

Автор охватил большинство форм исследований, включая проверки розничной торговли, телевизионные рейтинги, исследования мотивации по методу множественного выбора, совместный анализ, анализ Фишбейна, эконометрический анализ и анализ расхождений. В результате он пришел к выводу, что все они *деструктивны* по отношению к инновациям.

Я считаю, что своим национальным провалом в инновациях мы обязаны попыткам применять маркетинговые исследования не как помочь в принятии решений, а как систему, сводящую любые личные суждения к выводу типа: какое из двух чисел больше.

Многие ученые и практики нашли работу Кинга превосходным отражением опасений провала не только маркетинговых исследований, но и науки маркетинга в целом.

Некоторым утешением служит факт, что не только маркетологи сомневаются в своей науке, ее источниках и полезности для практики. Roger Evered (1981) писал о возникающем осознании позитивистского начала в науке и пришел к такому заключению:

Следует отойти от объективного, аналитического, редукционного, ориентированного на числа, оптимизирующего и застрахованного от провала подхода к будущим проблемам. Надо мыслить бегло, субъективно, цельно, количественно, расширяя выбор.

Позже John Hughes (1988) в обзоре управленческого образования заключил:

Ошибка в преподавании, совершившаяся последние 40 лет, состоит в использовании логического подхода, свойственного физическим наукам и подразумевающего обучение теории до ее применения на практике...

Основная тема литературы о применимости позитивизма науки для понимания процесса управления такова: менеджеры имеют дело с диагностированием и интерпретацией событий, что требует нового типа понимания, основанного на логике и рационализме.

В реальной жизни эксперт развивает свою компетенцию на основе опыта и интуитивного восприятия процессов принятия решений. Это называют «Университетом Жизни». Более того, ведущие бизнесмены в мире признают, что обязаны своим успехом не формаль-

ному деловому образованию по учебникам, а собственному опыту и чутью.

Donald Schon (1984) описывает научную точность как «желаемые, подлежащие проверке и повторению техники, полученные в результате научных исследований и основанные на накопленном знании». Но дальше автор утверждает, что большая часть научного менеджмента является неуместной, так как деловые проблемы сформулированы в нем не четко. Несомненно, что большинство проблем маркетинга запутаны и неопределены, а успешные практики основываются в своих суждениях на трудноопределимых критериях. Именно эта тема особенно касается маркетинга.

Цель данной главы — доказать, что в сфере маркетинга кризис уместности теоретических знаний вызван неспособностью научного мира лучше понять, как построить мост между теорией и практикой.

Разрыв между теорией и практикой

Необходимо повторить, что теория маркетинга не практикуется в промышленности. В маркетинге разрыв между теорией и практикой больше, чем в других науках. В марте 1989 года Тони Мак-Берни, директор Chartered Institute of Marketing, писал:

Исследование, проведенное в начале 80-х годов, показало, что около двух третей британских компаний не располагали тогда четко сформулированными маркетинговыми стратегиями и не использовали основные маркетинговые теории.

Это подтверждает открытие Greenley (1987) и McDonald (1984) о существовании разрыва между книжной теорией маркетингового планирования, преподаваемой на курсах менеджмента, и практикой. Лишь в очень немногих случаях обнаруживались свидетельства использования основных техник, преподаваемых на курсах маркетинга, таких как матрица Ансоффа, анализ жизненного цикла товара, рассеивание инноваций, матрица Boston Consulting Group, матрица управляющих политик.

И это вовсе не только европейский феномен. Заключение MSI Expert System Project, ADCAD (Rangaswamy et al, 1988) говорит о том, что и американские компании мало использовали теории маркетинга на практике.

Исследование на эту тему Reid & Hinkley (1989) пришло к следующему заключению:

Респондентов спрашивали, с какими техниками они знакомы. Результаты определили отсутствие знания по всем техникам. Большинство даже не знало названий. Уровень осведомленности мало отличался в Гонконге и в Великобритании.

Отдельными техниками, упоминавшимися в исследовании, были: матрица BCG, матрица управляющих политик, матрица Ансоффа, PIMS-анализ, кривая опыта.

Похожие результаты были получены и в Австралии (McColl-Kennedy et al, 1989).

Существуют многочисленные объяснения этого:

- в компаниях никогда о них не слышали;
- в компаниях слышали о них, но не понимают;
- в компаниях слышали о них, пробовали применять, но нашли далекими от действительности.

Все эти причины вполне очевидны. Однако наивно не учитывать, что маркетинг является *политическим процессом*, включающим организационные, межличностные, культурные и социальные проблемы. Они контекстуальны и развиваются, постоянно изменяясь.

Исследование корпоративной культуры (Leppard & McDonald, 1987) объясняет некоторые преграды на пути применения теории маркетинга. Тем не менее остается открытым вопрос, почему так много компаний, стараясь использовать маркетинговый подход, склоняются к управлению предприятием на основе фискальных показателей (Wong et al, 1988).

Техники/структуры/методики маркетинга

Большинство фундаментальных курсов маркетинга охватывает следующие основные методики:

- матрица Ансоффа;
- сегментирование рынка;
- анализ жизненного цикла товаров;
- портфельный менеджмент (матрица BCG и матрица управляющих политик);
- маркетинговые исследования и информационные системы.

Помимо этого, множество техник вращается вокруг четырех основных элементов маркетинга-микс: товара, цены, продвижения и сбыта. Даже классическая работа по маркетингу Филипа Котлера открывает обширный сложный арсенал инструментов и техник, которые можно использовать на практике с целью получения убедительного конкурентного преимущества для товара или услуги.

За последние три десятилетия все они были предметом изучения многих академических и практических работ, пытавшихся объяснить сложности и убедить менеджеров пользоваться ими для управления маркетингом. С одной стороны, были попытки разработать теории, объясняющие, рационализирующие и оправдывающие феномен сложности в крупных промышленных компаниях. С другой — действия иконоборцев, пытавшихся объяснить тот же феномен упрощенно на основе здравого смысла.

Очевидно, что каждая из школ имеет своих приверженцев, осуждающих или отвергающих ранее полученные знания при решении своих проблем новейшими методами.

Так, новейшее спорит с недавно еще новым, а оно — со старым.

Некоторые вехи этого непрекращающегося спора:

1956 В. Уайт «Человек в организации»	1954 Управление по целям и задачам Друкера
1957 Норткоут «Закон Паркинсона»	1960 General Electric представляет «портфельное управление»
1969 Таунсендс «Поднимать организацию»	1962 Блейк и Мортон «Сетка управления»
1970 На фирме Hewlett Packard возникает MBWA	1968 Портфельный менеджмент Boston Consulting Group
1980 «Менеджер одной минуты»	1970 SBU Мак-Кинзи
1982 «В поисках совершенства», и последующая «Жажда совершенства»	1980 Конкурентные стратегии Портера

Проблемы понимания

Наиболее важные структуры и методики, используемые в маркетинговом управлении, поднимают ряд вопросов различной степени сложности понимания и использования.

Одним из них является жизненный цикл товара. Существует очевидное различие между жизненными циклами товара и товарной марки (Doyle, 1989). Чтобы определить жизненный цикл одного из товаров, фирме надо уточнить жизненный цикл всего класса, к которому товар принадлежит. Но вопрос определения класса, к которому товар принадлежит, весьма труден. Необходимо правильно понимать связь между жизненным циклом товара и кривой распространения нововведений. Например, дорогостоящие калькуляторы сначала распространялись на научном рынке, затем — на профессиональном, после — на деловом и на общем рынке, а в конце концов — на рынке школьных принадлежностей.

Несспособность понять основные моменты, вроде названных выше, обрекла анализ жизненного цикла товара быть только сферой интересов отдельных ученых. В мире бизнеса он не востребован.

Другим известным, но недооцененным и непонятым инструментом, которому учат академики маркетинга, является *матрица управляющих политик* (McDonald, 1990). Например, критерий, используемый в ее вертикальной оси (привлекательность рынка) определяется только при точно установленной численности потребителей на «рынке». Будучи однажды определенным, этот критерий не может быть изменен по ходу дела. Помимо того, критерий должен изменяться для *каждого* «рынка», отложенного по горизонтальной оси, всякий раз, когда оценивается влияние компаний на рынке. Если добавить другие сложности в применении метода, станет ясно, почему менеджеры так редко его используют. Более того, есть сомнения, понимают ли академики данную технику настолько хорошо, чтобы компетентно обучать других.

Даже значительно более простая для освоения матрица, описывающая зависимость между уровнем затрат и степенью маркетинговой дифференциации, стала жертвой непонимания и невежества (Speed, 1989).

Каждый инструмент и техника маркетинга могут быть не только неправильно поняты или употреблены, но и сами по себе не дадут преимуществ практикующим менеджерам. Большинство ученых признают индивидуальность вклада каждого метода независимо от того, предложен ли он школой иконоборцев, или строгой академической. Например, Том Питерс внес вклад в маркетинг, заострив внимание на эффективности обслуживания нужд потребителей. Любой же,

кто попробует управлять компанией только по принципам Майкла Портера, вскоре обнаружит их неадекватность, как это уже было с концепциями Брюса Хендерсона и Boston Consulting Group в конце 60-х—начале 70-х годов. Тем не менее трудно отрицать уместность в бизнесе 90-х годов всего предложенного этими великими авторами, исследователями и учителями.

В итоге, инструменты и техники маркетинга не только сами по себе сложны (а поэтому — малопонятны и неиспользуемы), но и не адекватны сложности самого маркетинга.

Проблемы взаимосвязей между техниками

Таким образом, необходимо использовать ряд инструментов и техник в решении проблем маркетингового планирования. Это открывает новое измерение сложности для исследователей и практикующих менеджеров. Ведь им надо понять не только все техники в отдельности, но и природу взаимосвязей между ними: как входные данные одной модели могут быть использованы для другой и наоборот. Человеческий разум неспособен адекватно справляться с такой сложностью. Потому необходимость компьютерной Экспертной Системы для Стратегического маркетингового Планирования (McDonald, 1989а) и подтверждена многими исследователями, включая Lock & Hughes (1989).

Необходим другой подход

Проблема в том, что пользователи и преподаватели вышеназванных инструментов и техник концентрируются на общей «медицине», не уделяя достаточно внимания конкретному «пациенту». Это так же неразумно, как доктору выписывать всем пациентам одно и то же лекарство, независимо от их состояния. Конечно, некоторой части пациентов такое лечение поможет, но для большинства оно будет в лучшем случае бесполезно, а в худшем — даже опасно.

Ясно, что необходим симбиоз доктора, пациента и лечения. Действуя вместе, они приведут к успеху.

В процессе создания компьютерной экспертной системы для стратегического маркетингового планирования стало ясно, что таковая должна связывать между собой различные приемы маркетинга, что-

бы результаты одного из них служили исходными данными для другого. Это и было недостающим звеном. Ведь книги и статьи по маркетингу предлагали повторяющийся процесс маркетингового планирования. При этом понимание взаимосвязей между используемыми техниками оставалось за рамками теоретической литературы.

К этому открытию привело появление Модели Данных, представленной на рис. 4.1.

Здесь модель основывается на Стратегической Бизнес-Единице (SBU) (от штаб-квартиры корпорации до отдельного товара), существующей на нескольких рынках, для которых она производит ряд



Рис. 4.1. Упрощенная модель данных, в терминах организационных отношений

товаров (или услуг). Система начинается с определения задачи для SBU и четко документирует ее структуру и содержание.

Следующая стадия процесса — определение содержания стратегического маркетингового плана и перечисление основных инструментов и техник, уместных для каждой из его составных частей. Из рис. 4.2 видно, что некоторые техники могут быть использованы для различных частей плана. Однако это не отражает природу взаимосвязей между техниками. Необходимо более детально определить процесс подготовки стратегического маркетингового плана.

Рис. 4.3 отображает основные задачи по подготовке стратегического маркетингового плана и некоторые второстепенные, которые надо решить на той или иной стадии.

Каждая клетка «дерева» связана с рядом маркетинговых инструментов и техник. Так что следующая задача состоит в их распределении по разным стадиям процесса.

На стадии фокусирования (рис. 4.4), например, выходными данными является перечень тех элементов стратегической деловой единицы (SBU), которые отбираются для анализа. Для достижения этого фокуса уместно применение закона Парето и исследования сегментации рынка (стандартная классификация отраслей (SIC) приводится в компьютерной системе как основа для проведения сегментации). Матрица стоимости/дифференциации Портера также может помочь на стадии фокусирования, если необходимо установить равновесие между обширными, недорогими рынками и более дифференцированными, нишебразными. Жизненный цикл товара, влияние опыта на уровень затрат помогут принять решение о привлекательности рынков. Матрица Ансоффа, в качестве сведений о товарах/рынках, касающихся каждой из четырех ячеек матрицы, также может быть использована для отражения баланса между существующими и новыми видами деятельности.

Назначение стадии проверки (рис. 4.5) в том, чтобы завершить углубленный анализ товаров и/или рынков, выбранных на стадии фокусирования. В помощь пользователю программы предлагаются списки пунктов проверки. Например, «матрица пяти сил» Портера может дать на этой стадии полезные указания. Приводятся и более детальные инструкции по составлению таблицы критических показателей успеха и привлекательности рынков, а также методологические инструкции по количественному выражению внешних воз-

Взаимосвязь методов и стремление к уместности

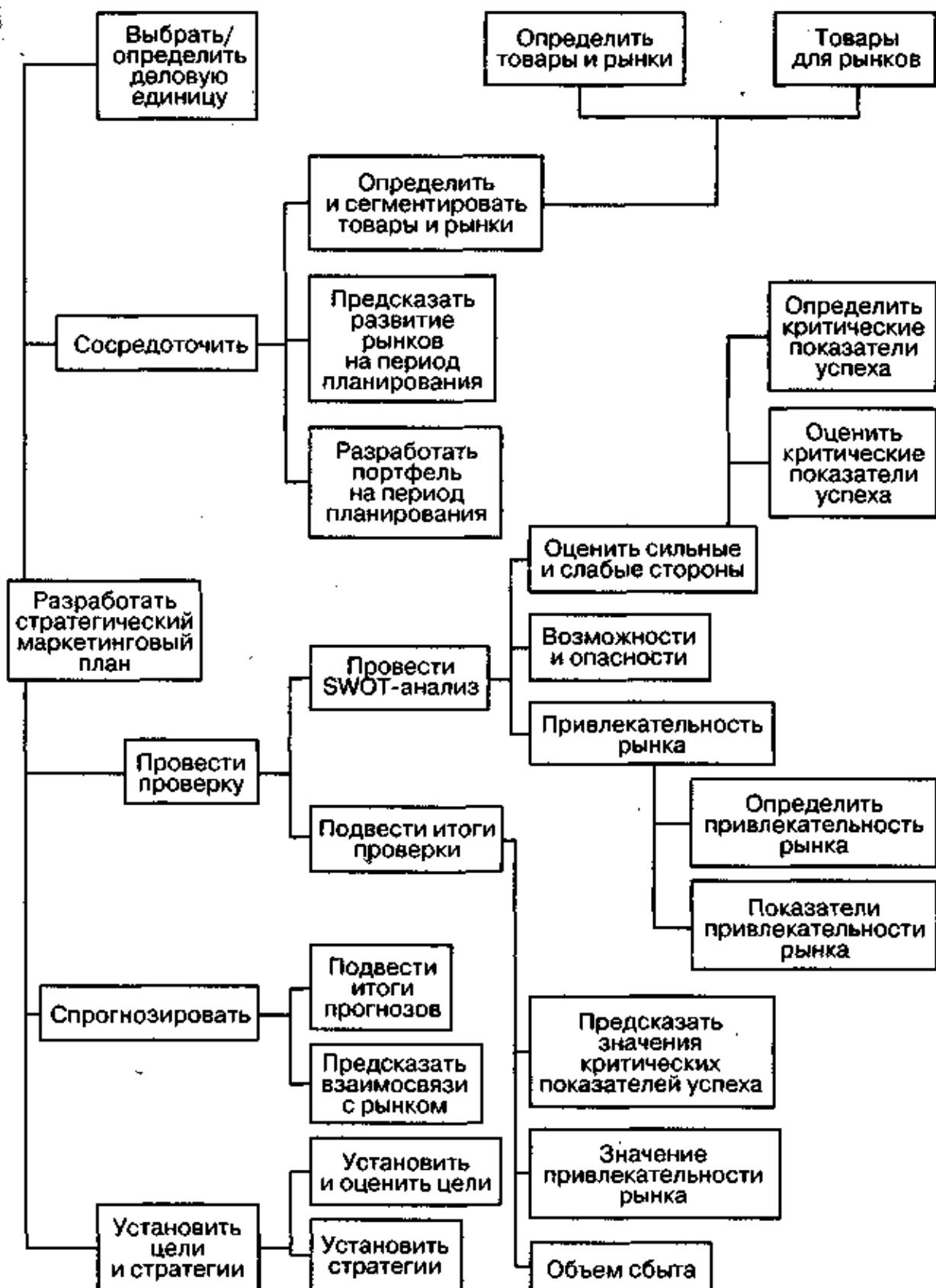


Рис. 4.2. Инструменты и техники стратегического маркетингового планирования

Глава 4

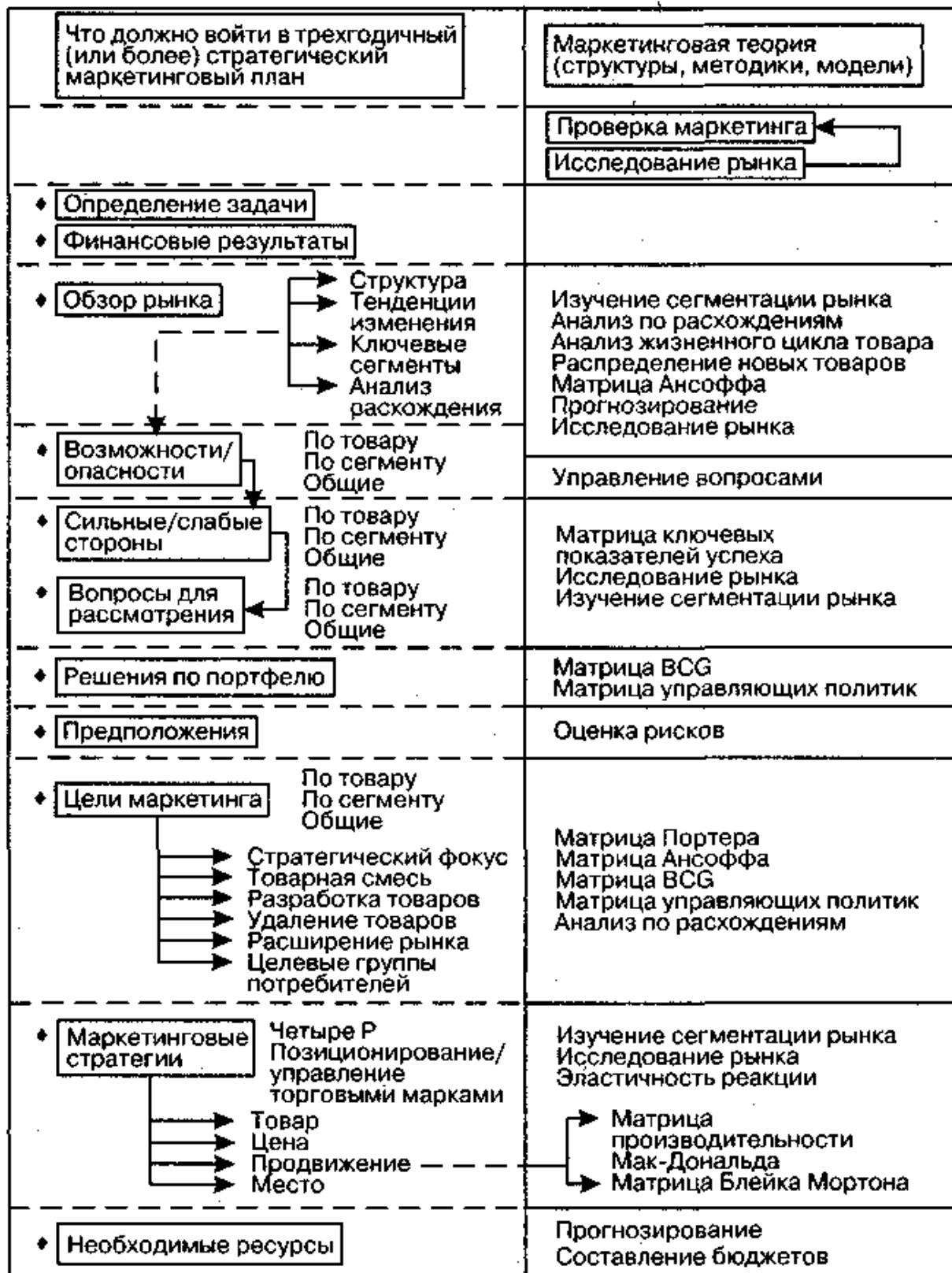


Рис. 4.3. Основные стадии подготовки стратегического маркетингового плана

Взаимосвязь методов и стремление к уместности

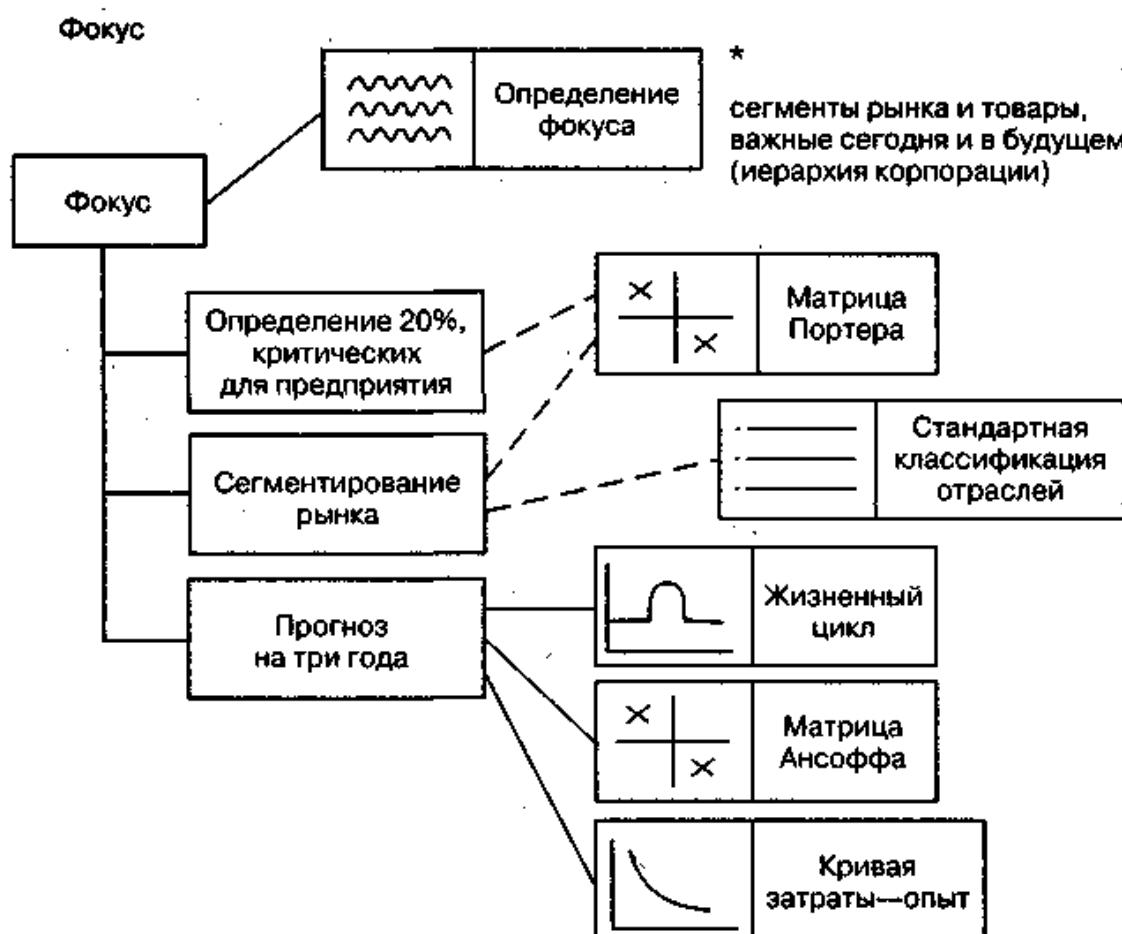


Рис. 4.4. Стадия маркетингового планирования «фокусирование»

можностей и опасностей. (Для более детального изучения смотри McDonald, 1989.)

По окончании стадии проверки необходимо подвести ее итоги (рис. 4.6). Здесь пригодятся матрицы Boston Consulting Group и управляющих политик. Они будут наглядным отображением текущего состояния товаров/рынков. Все эти техники акцентируют разные аспекты одной и той же ситуации. Подобным образом анализ расхождения наглядно отображает результаты применения текущей стратегии по затратам и прибыли.

Из рис. 4.7 видно, что эти же инструменты могут быть использованы в процессе установления целей, с тем чтобы отразить желаемую позицию на определенный момент будущего.

На рис. 4.8, 4.9 и 4.10 изображены взаимосвязи между техниками маркетинга.

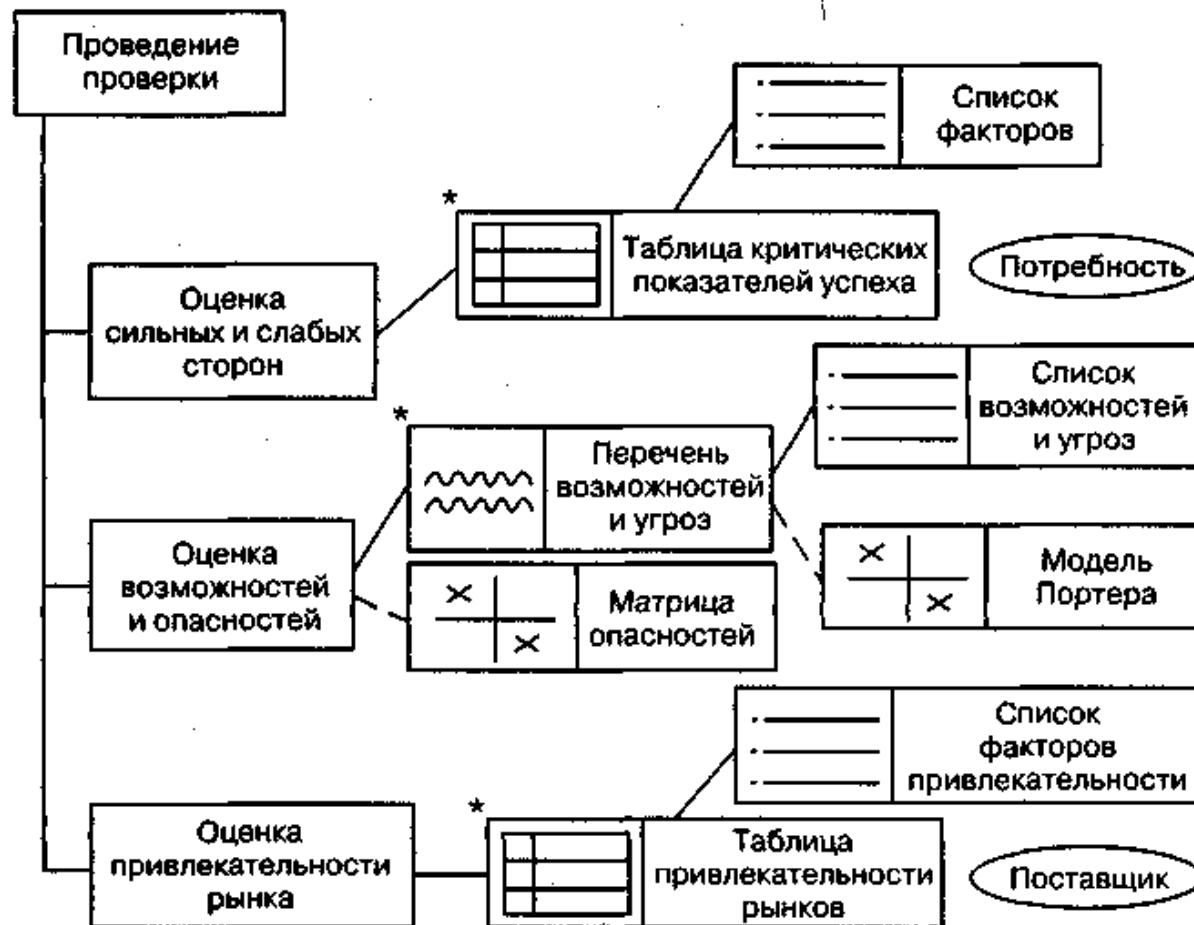


Рис. 4.5. Стадия маркетингового планирования «проверка»

Рис. 4.8 посвящен отношениям между основными техниками и их участию в простейшей Модели Данных, приведенной на рис. 4.1.

На рис. 4.9 и 4.10 отражены некоторые взаимосвязи между техниками:

Матрица управляющих политик является главным инструментом стратегического маркетингового планирования (рис. 4.9). Анализ жизненного цикла показывает перспективы отдельных товаров/рынков по вертикальной оси, с точки зрения прибыли/объема сбыта. Кривая «затраты-опыт» для отдельных товаров/рынков обеспечит информацией матрицу BCG и матрицу затрат/дифференциации Портера. Они, в свою очередь, помогут определить показатели привлекательности рынка и успеха, составляющие основу матрицы управляющих политик. Анализ расхождений отлично работает в сочетании с матрицей Аноффа. Ее же результаты бесценны при оценке сбалансированности портфеля в матрице управляющих политик.

Взаимосвязь методов и стремление к уместности

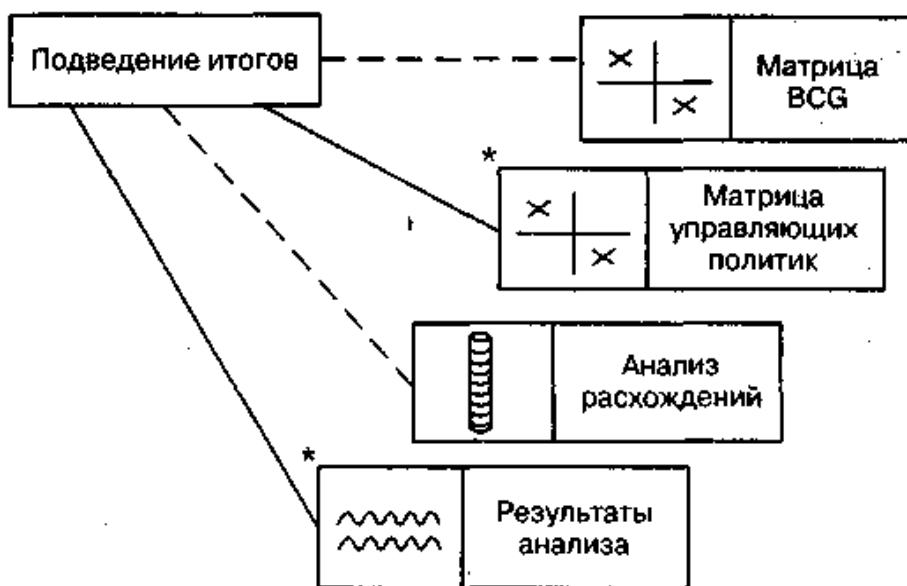


Рис. 4.6. Подведение итогов проверки

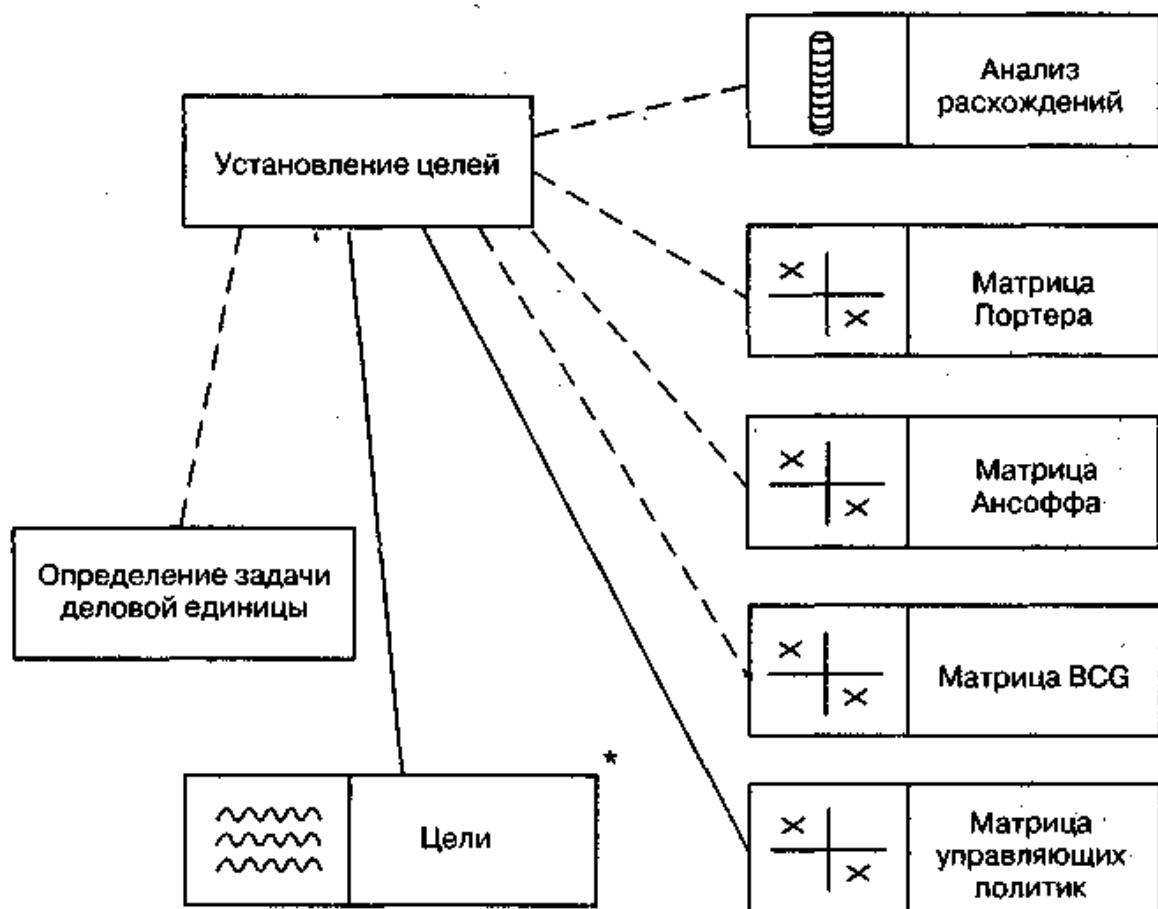


Рис. 4.7. Установление целей с использованием техник маркетинга

Взаимоотношения между техниками
Информация, используемая техниками

Ниже на диаграмме изображена информация, используемая в качестве исходной некоторыми из техник модели

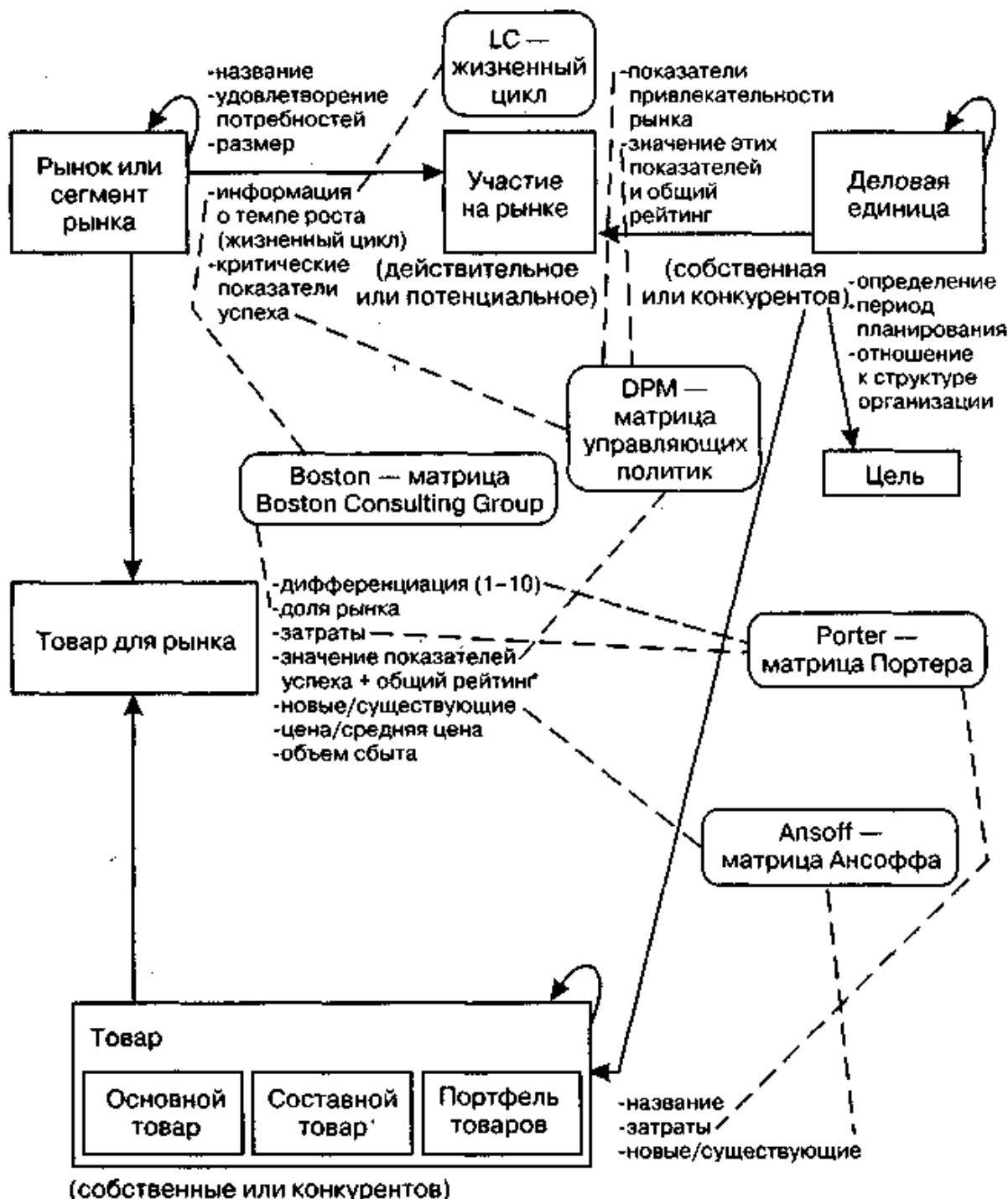


Рис. 4.8. Взаимоотношения между техниками

Взаимоотношения между техниками

Ниже на рисунке изображены различные связи: при использовании одной техники, необходимая информация попадает в модель и может быть использована в других техниках

Взаимоотношения между техниками (1)

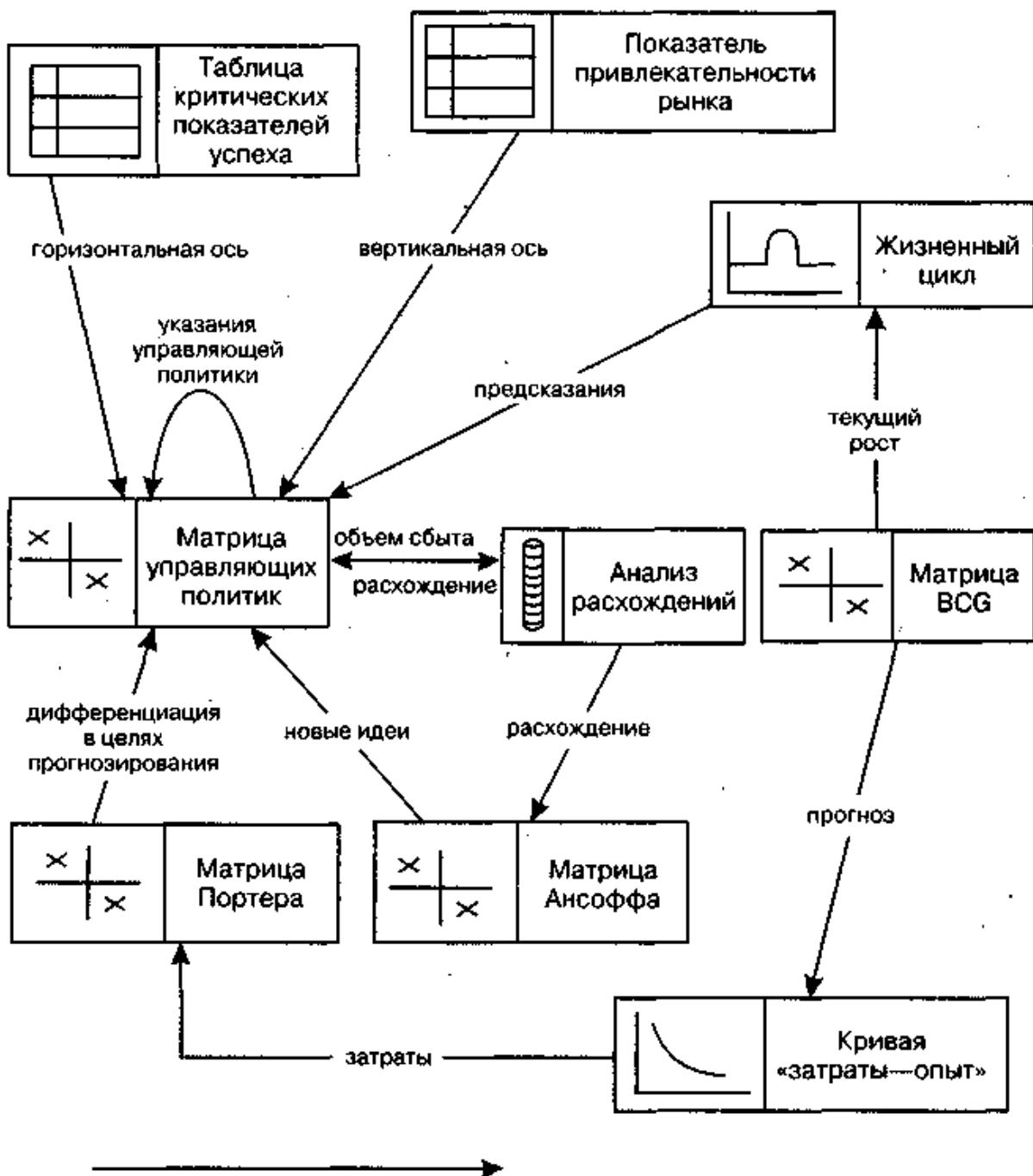


Рис. 4.9. Различные связи между техниками (1)

Читателю рекомендуется очень внимательно изучить эти иллюстрации, потому что Экспертная Система управляет данными связями на компьютере. Это облегчает задачи пользователей (менеджеров по маркетингу).

На рис. 4.9 и 4.10 изображены различные связи между техниками. Показано, что при использовании одной техники необходимая для нее информация вносится в модель. Так она становится доступной и для других техник.

Практикующим менеджерам и преподавателям маркетинга следует обдумать вопросы: во-первых, по техническим аспектам инструментов маркетинга; во-вторых, по особым случаям применения; в-третьих, по взаимосвязям между техниками.

Взаимоотношения между техниками (2)

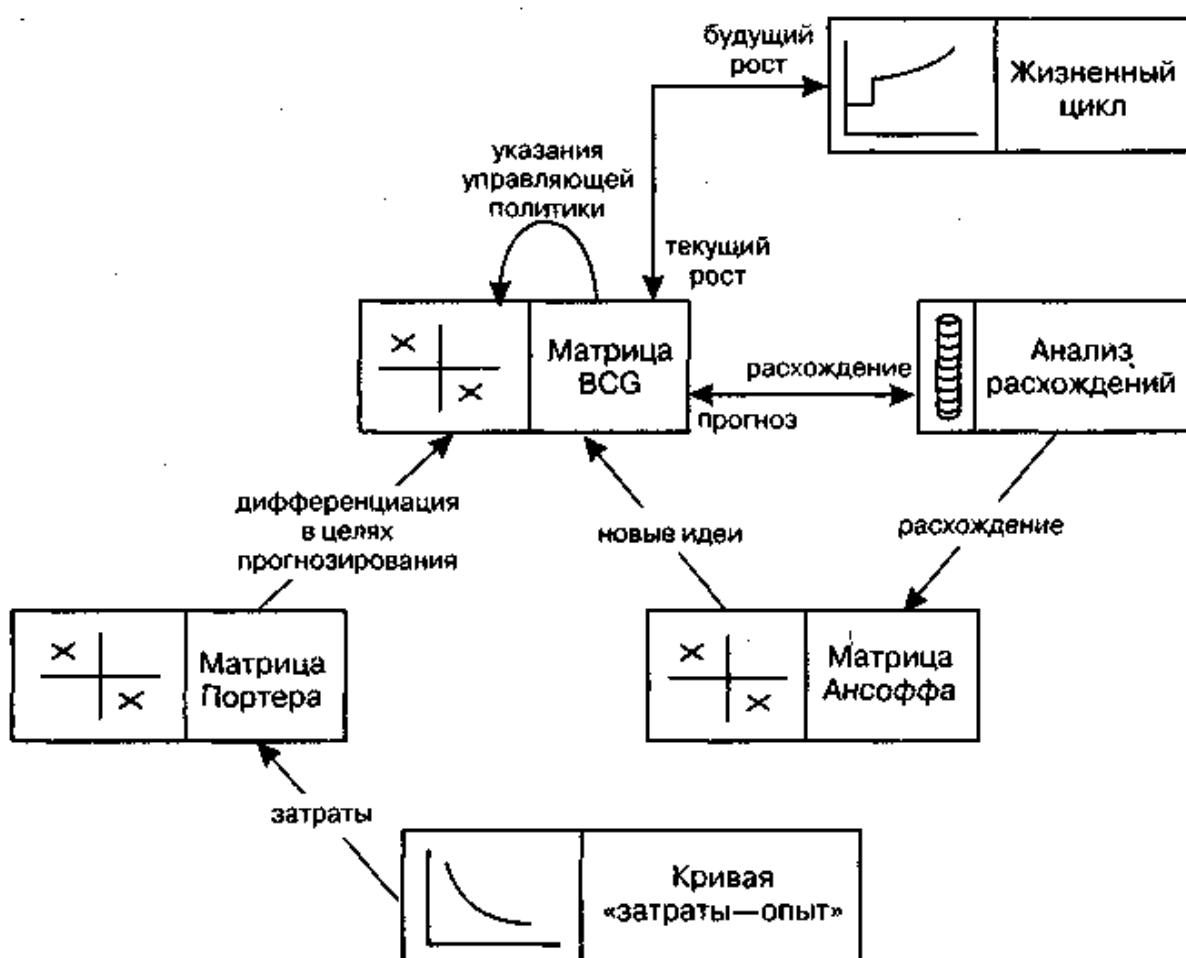


Рис. 4.10. Различные связи между техниками (2)

ВЫВОДЫ

1. Практикующие менеджеры должны улучшить свое образование по применению техник маркетинга в реальных проблемных ситуациях.
2. Человеческий разум не может осознать и управлять сложностями во взаимосвязях между техниками маркетинга.
3. Экспертные системы должны развиваться так, чтобы практикующим менеджерам легче было решать названные проблемы с помощью компьютера.

Список литературы

- Doyle, P (1989) «Building Successful Brancis; The Strategic Options», *Journal of Marketing Management*, Vol. 5, No 1.
- Evered, R (1981) «Management Education for the Year 2000» in Cooper, CL (ed) «Developing Managers for the 1980s», Macmillan, London.
- Greenley, G (1987) «An Exposition into Empirical Research into Marketing Planning», *Journal of Marketing Management*, Vol. 3, No 1, July.
- Hughes, JM (1988) «The Body of Knowledge in Management Education», *Management Education and Development*, Vol. 19, Part 4, pp. 301–310.
- King, S (1983) «Applying Research to Decision-Making», MRS Conference, Spring.
- Leppard, J and McDonald, MHB (1987) «A Re-appraisal of the Role of Marketing Planning», *Journal of Marketing Management*, Vol. 3, No 2.
- Lock, AR and Hughes, DR (1989) «Soft» Information Systems for Marketing Decision Support», *Marketing intelligence and Planning*, Vol. 7, Nos 11–12.
- McBurnie, A (1989) «The Need for a New Marketing Perspective», *MHA Review*, Vol. 1, No 1, March.
- McColl-Kennedy, IR, Uau, OHM and Kiel, GC (1989) «Marketing Planning Practices in Australia: A companion across company types», Graduate School of Management, The University of Queensland Research Paper.
- McDonald, MHB (1984) «The Theory and Practice of Marketing Planning for Industrial Goods in International Marketing», Cranfield Institute of Technology, PhD thesis.
- McDonald, MHB (1985) «Methodological Problems Associated with Qualitative Research: Some Observations and a Case Analysis of International Marketing Planning», *International Studies in Management Organisation*, Vol. XV, No 2.
- McDonald MHB (1985) «Marketing Planning and Expert Systems; An Epistemology of Practice», *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 7, Nos 7–8.
- McDonald, MHB (1989) «Marketing Plans: how to prepare them; how to use them», Heinemann, London.
- McDonald, MHB (1990) «Some Methodological Problems Associated with the Directional Policy Matrix», *MBA Review*, Spring.

Взаимосвязь методов и стремление к уместности

- Rangaswany, A, Burke, R, Wind, J and Eliashberg, J (1988) «Expert Systems for Marketing», Marketing Science Institute Working Paper Report, Nos 87-107.
- Reid, DM and Hinkley, LC (1989) «Strategic Planning: The Cultural Impact», *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 7, Nos 11-12.
- Schon, D (1984) «The Crisis of Professional Knowledge and the Pursuit of an Epistemology of Practice», research paper for the Harvard Business School 75th Anniversary Colloquium on teaching by the case method, April.
- Speed, RJ (1989) «Oh Mr. Porter! A Re-Appraisal of Competitive Strategy», *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 6, No 5.
- Wong, V Saunders, J and Doyle, P (1988) «The Quality of British Marketing; a comparative investigation of International competition in the UK market», proceedings of the 21st Annual Conference of the Marketing Education Group, Huddersfield Polytechnic, July.

Глава 5

Стратегическое маркетинговое планирование: что это такое и как это делать

Малcolm Мак-Дональд

Задача данной главы — напомнить читателю основные элементы и технологию маркетингового планирования. Глава состоит из трех разделов: в первом изучаются мифы маркетингового планирования; во втором подчеркиваются основные стадии; в третьем рассматривается вопрос применения и разработки систем маркетингового планирования.

Мифы маркетингового планирования

Некоторые причины относительного экономического спада в Великобритании могут быть объяснены недостаточным пониманием маркетинга старшими менеджерами фирм. Детально это описывалось в главах 1 и 2. Всеобщее же невежество в области маркетингового планирования просто поражает. Это мнение основано на четырехлетнем исследовании, проведенном в Cranfield School of Management (McDonald, 1982). Данный обзор показал: все менеджеры ищут рациональный способ определения целей и затрат, исходя из возможностей компании, однако 90 процентов компаний Великобритании этого не делают.

Вместо этого большинство компаний в понимании систем планирования ограничиваются только прогнозированием и расчетом бюджетов. Это дает стимул для определения оперативных проблем предприятия, но ведет только к простому проецированию состояния текущих дел фирмы на будущее. Данное явление определяется термином «тоннельное видение».

В прошлом успех предприятия был результатом хороших продаж товаров. В периоды экономического процветания от компаний не требовалось ничего, кроме решения оперативных проблем. Аккурат-

ное планирование будущего казалось необязательным. Однако сегодня большинство компаний испытывает трудности именно в связи с недостаточным планированием. Растет осознание того, что выживание и успех зависят только от терпеливого и тщательного планирования и подготовки рынка.

Сегодня многих беспокоит опасность упустить предоставляющиеся рынком возможности, и никто не знает, что делать.

Вклад маркетинга в успех производства, распространения и сбыта продукции состоит в приверженности предприятия детальному анализу будущих возможностей по удовлетворению нужд потребителей и в профессиональном подходе к продаже на четко определенных сегментах рынка товаров или услуг, имеющих большой спрос. Хотя цены и скидки, реклама и продвижение — важные элементы маркетинга, первостепенной все же является связь маркетинга с Процессом разработки товара. Но нельзя путать это с созданием бюджетов и прогнозов. Грубо говоря, процесс маркетингового планирования занимается определением необходимых продаж в долгосрочном периоде. Тогда бюджеты и прогнозы сбыта будут осуществимы. Достижение плановых показателей зависит от хорошей работы разведывательных служб, точности стратегии и полноценного руководства.

Вспомним основы. Маркетинговое планирование — это логическая последовательность действий по установлению маркетинговых целей и планов для их достижения. То есть это — процесс управления. Смысл его прост. Маркетинговое планирование предполагает структурированный подход к определению в письменном виде направлений деятельности, формулирующих маркетинговые цели компании, согласующиеся с ее общими задачами, а также к составлению графиков и смет, способствующих достижению выбранных целей.

Наивность и маркетинговое планирование

Существует парадокс: компании, тщательно планирующие маркетинг, находятся в плохом состоянии, а небрежные, неумелые с точки зрения маркетинга — в хорошем. Так есть ли реальная связь между маркетинговым планированием и коммерческим успехом, в чем она проявляется?

Во многих работах определен ряд выгод от применения маркетингового планирования, но остается без объяснения коммерческий

успех компаний, не занимавшихся им. Непонятны и коммерческие неудачи компаний, применявших его.

Ясно, что упрощенные теории не позволяют адекватно решать вопросы, относящиеся к маркетинговому планированию. В этом причина его редкого применения: 90 процентов компаний, исследованных Cranfield School of Management, не разрабатывали интегрированный и скоординированный план маркетинговых мероприятий. Лишь немногие из них использовали отдельные преимущества формализованного маркетингового планирования, такие как:

- координация действий многих сотрудников, чья работа взаимосвязана во времени;
- определение ожидаемых инноваций;
- подготовка к реагированию на происходящие изменения;
- минимизация нерациональных действий в ответ на неожиданные события;
- улучшение связи между служащими;
- минимизация конфликтов между работниками.

Многие компании обладают атрибутами сложных систем маркетингового планирования, но страдают от множества нефункциональных последствий.

Проблемы, возникающие в результате применения прогнозирования и составления бюджетов

Ниже приведены наиболее характерные проблемы, возникающие при использовании традиционных процедур прогнозирования сбыта и составления бюджетов вне системы маркетингового планирования:

- упущеные возможности получения прибыли;
- бессмысленные цифры в долгосрочных планах;
- нереальные цели;
- недостаток рыночной информации;
- раздор между службами предприятия;
- несогласованность управления;
- разрастание числа товаров и рынков;
- напрасные затраты на продвижение;
- беспорядок в ценообразовании;

- растущая уязвимость со стороны окружающей среды;
- потеря контроля над предприятием.

Легко заметить взаимосвязь между всеми этими проблемами. Однако каждая из них на самом деле представляет симптом гораздо большей проблемы, происходящей из процесса установления целей, принятого в компании.

Значительность и возможная эффективность любой цели сильно зависит от качества входной информации о деловом окружении предприятия. При этом цели компаний требуют тесной увязки с ее активами, компетенцией и репутацией, полученными в течение ряда лет. Процесс определения целей, таким образом, является основой эффективности предприятия. Исследование Cranfield School of Management доказало, что проблемы британских компаний вытекают из неадекватности процесса определения целей.

Для определения значимых и реальных маркетинговых целей необходимо использовать соответствующую ситуацию систему. Ради этого надо отбросить ограниченность краткосрочного мышления и сосредоточиться на стратегическом мышлении. Не годятся также планы, состоящие из одних цифр. Их сложно оценить. Ведь они не подчеркивают и количественно не определяют рыночные возможности, не акцентируют внимание на ключевых вопросах, не показывают позицию компаний на занимаемых рынках и не описывают средства достижения спрогнозированного объема сбыта. Цели по сбыту для торгового персонала часто преднамеренно завышаются ради мотивации лучших результатов. Текущие же бюджеты снижаются для создания задела на случай непредвиденных ситуаций. Оба действия снижают мотивацию и ведут к частому использованию таких выражений, как «ритуал», «игра с числами» и так далее. В таких обстоятельствах начинают проявляться перечисленные в начале данного параграфа проблемы.

С этим увязывается и отношение к прибыли, как единственной цели, необходимой для успешной деятельности предприятия. Многие бизнесмены предполагают, что для достижения коммерческого успеха надо всего лишь сформулировать цели по достижению прибыли, разделить фирму на группы по сходству деятельности, после чего — назначить руководителей, ответственных за получение указанных прибылей. Несмотря на то, что большинство компаний в Великобритании считали прибыль единственной целью, по иронии

судьбы во многих отраслях произошел спад и снижение реальной прибыли. Примеров тому множество.

Многие компании проявляют слабость в определении стратегий по соотнесению своих сил с выявленными рыночными возможностями, а затем — в составлении графиков и смет для достижения целей. Компания порой не понимает, что она может делать лучше своих конкурентов для потребителей. Вместо этого она лишь увеличивает объемы сбыта и минимальный уровень прибыли от инвестиций. Делается это для всех товаров и рынков, независимо от доли рынка, темпа его роста или продолжительности жизненного цикла товара. Более того, неприятности многих компаний происходят потому, что их децентрализованные подразделения управляют делами только на основе учета текущих прибылей и убытков. Зачастую они упускают ценные и с трудом завоеванные доли рынка, не имея возможности инвестировать средства в исследования и разработки. Этим ухудшается состояние предприятия.

Таким образом, финансовые цели, будучи необходимым показателем желаемой эффективности компании, представляют на практике слабый мотив. Ведь они ничего не говорят о том, как достичь указанных результатов. То же самое относится к прогнозам сбыта и бюджетам, *не относящимся* к маркетинговым целям и стратегиям. Понимание реального смысла маркетинговых целей помогает менеджерам выбирать ту информацию, которая требуется для осознания выбора рыночных позиций. Найти правильные слова для описания логики маркетинговых целей и стратегий несравненно сложнее, чем написать на листе бумаги ряд цифр. В этом суть проблемы. Ориентированная на цифры система не будет поощрять менеджеров пользоваться структурированным подходом обдумывания стратегически приемлемых сегментов рынка. Она не станет способствовать и накоплению, анализу, синтезу достаточной информации о рынке. А без таких действий рядовых работников руководство будет опираться лишь на интуицию и «предчувствия» при принятии решений по управлению дефицитными ресурсами.

Как можно решить эти проблемы?

Основная сложность в том, чтобы заставить всех менеджеров организации мыслить, заглядывая дальше текущего года. Это справедливо для компаний всех типов и размеров. Даже руководителям

небольших компаний трудно избавиться от оков учета текущих прибылей и убытков. Проблема же крупных компаний в том, что менеджерам, вознаграждаемым за текущую деятельность, трудно начать работать на будущее. Эта проблема усиливается поведенческими моментами. Для менеджера безопасней и выгодней делать то, в чем он компетентнее; то есть управлять *существующими* товарами и клиентами для выполнения бюджета *текущего* года.

К сожалению, долгосрочное прогнозирование сбыта не решает эту проблему. Такой, основанный на экстраполяции, подход не может точно определить, что делать сегодня, чтобы обеспечить успех в будущем. Данная проблема стоит как перед крупными диверсифицированными, так и перед небольшими недиверсифицированными компаниями. Только у первых она усиливается и множится сложностями громоздкой иерархической системы.

Факторы, оказывающие влияние на экономическую эффективность предприятия, столь многообразны по направлениям и формам, что ни один менеджер не может точно описать, как они взаимодействуют. Единственное, что может менеджер, — это сформировать обоснованное мнение о влиянии данных факторов в прошлом, о их развитии в будущем, а также — какие действия подготовят компанию к переменам. Нелегко, однако, заставить менеджеров все это сделать.

Поможет система, формулирующая проблему структурированно. Увы, такая рациональная основа, которая помогала бы менеджерам ясно формулировать экономические модели предприятия, абсолютно отсутствует в системах прогнозирования и составления бюджетов большинства компаний. Ясно, что в условиях отсутствия подобных синтезированных и упрощенных взглядов менеджеров предприятия установить значимые цели практически невозможно. В свою очередь, это ведет к сохранению системы простой экстраполяции значений. Методический подход помогает компании овладеть процессом определения проблем даже сложных иностранных рынков.

Такие компании обладают двумя преимуществами. Во-первых, уровень несогласованности управления у них значительно ниже, а мотивация — выше. Ведь система предлагает метод достижения соглашений по таким сложным вопросам, как оценка существующих возможностей компаний и ее конкурентной среды. Порой обсуждение именно этих вопросов приводит к серьезным разногласиям и

невозможности достижения по ним соглашений. Если руководитель менеджера не понимает проблем окружающей среды, своих сильных и слабых сторон, коммуникация осложняется, а степень несогласованности повышается.

Во-вторых, стандартный подход, понимаемый всеми работниками одинаково, значительно усиливает способности главного руководства ощущать проблемы отдельных подразделений и конструктивно реагировать на них. Это связано с получением информации в форме, позволяющей составлять содержательные отчеты о деятельности компании, что обеспечивает рациональное распределение ресурсов.

Таким образом, структурированный подход к ситуационному анализу необходим в любой организации. Система должна:

- гарантировать исчерпывающее рассмотрение сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей;
- гарантировать логическую основу для представления основных результатов анализа.

Лишь немногие из исследованных компаний располагали системами планирования с такими характеристиками. Они справлялись с окружающей средой лучше, чем остальные. Они установили значимые маркетинговые цели, заботились о будущем и обладали более жестким внутренним контролем. Поэтому согласованнее реагировали на происходящие события. Короче, они испытывали меньше оперативных проблем и в результате оказались более эффективными.

Процесс маркетингового планирования

Маркетинговое планирование необходимо, когда предприятие испытывает сильную конкуренцию и имеет сложную окружающую среду. На способность предприятия достичь прибыли от продаж влияют сотни внешних и внутренних факторов, взаимодействующих и зависящих друг от друга. Менеджеры компаний должны понимать все эти взаимосвязи и пытаться принимать рациональные деловые решения, независимо от интуиции и опыта.

Большинство менеджеров соглашаются с тем, что маркетинговое планирование упрощает деятельность и придает реализм надеждам компаний на будущее. Но из-за сложности процесса планирования многие компании полагаются только на системы прогнозирования

сбыта и расчета бюджетов. Еще сложнее формулировать цели и стратегии маркетинга.

Этапы

На рис. 5.1 изображены некоторые этапы, через которые необходимо пройти для создания маркетингового плана, и подчеркнуто различие между процессом маркетингового планирования и самим планом, который является результатом процесса.

План маркетинга должен содержать:

- Сводку всех принципиальных внешних факторов, влиявших на эффективность маркетинга компании в течение предыдущего года; перечень сильных и слабых конкурентных возможностей компании, то есть SWOT-анализ.
- Предположения об основных детерминантах успеха или неудачи маркетинга компаний.
- Цели и стратегии маркетинга.
- Программы, детально указывающие сроки, обязанности и затраты и прогнозирующие сбыт и бюджет.

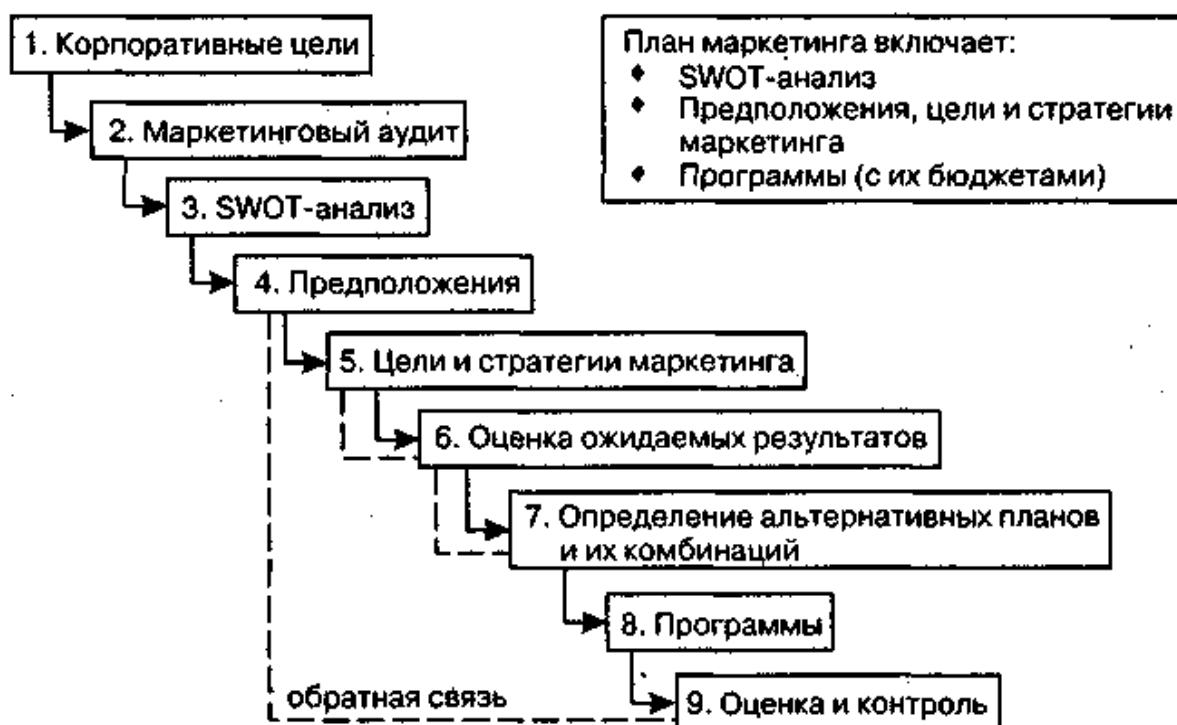


Рис. 5.1. Процесс маркетингового планирования

Каждый из этапов, приведенных на рис. 5.1, будет детально рассмотрен в данной главе. Пунктирные линии, соединяющие этапы 5, 6 и 7, отражают реальность процесса планирования, заключающуюся в обязательном повторении каждого из них по нескольку раз до подготовки окончательных программ.

Хотя исследования показали, что данные этапы планирования универсальны, та степень, до которой каждый из них должен быть формализован, сильно зависит от величины и характера компании. Например, компании, не использующие диверсификацию, обычно применяют менее формализованные процедуры. Их высшее руководство обладает более развитыми функциональными знаниями и навыками, нежели подчиненные, а достаточно однообразные действия позволяют напрямую контролировать моменты, определяющие успех. Таким образом, обзоры ситуации, установление маркетинговых целей и тому подобное не всегда четко формулируются в письменном виде, хотя это и необходимо.

В противоположность им в диверсифицированных компаниях старшие руководители редко превосходят по функциональным знаниям и навыкам подчиненных им менеджеров. Потому весь процесс маркетингового планирования должен быть более формализованным для обеспечения устойчивой дисциплины среди принимающих решения.

Сегодня есть достаточно свидетельств повышения прибыльности и стабильности в долгосрочном периоде при формализованном подходе к маркетинговому планированию. Данный подход также помогает снизить разногласия и оперативные трудности внутри организаций.

Большинство неудач маркетингового планирования связано главным образом с тем, что компании уделяли больше внимания самим процедурам планирования и получаемым в результате их документам, чем обеспечению руководителей полезной и удобной для использования информацией. Когда же компания поручает маркетинговое планирование сотруднику-«плановику», она неизменно терпит неудачу. Причина в том, что общее планирование не может передаваться «плановику», чья обязанность — лишь помочь работникам, отвечающим за планирование. Непонимание данного факта приводит к катастрофическим результатам. И наконец, неудачи в планировании часто происходят из-за слишком спешного примене-

ния процедур планирования без предварительного обучения персонала компании.

Теперь можно более детально рассмотреть процесс маркетингового планирования. Начнем с маркетингового аудита. Ведь именно он организует информацию для планирования.

Что такое маркетинговый аудит?

Процесс аудита обычно ассоциируется с финансовой стороной деятельности предприятия и проводится в соответствии со стандартами финансового учета. Стандарты эти хорошо документированы и понятны.

Аудит — это систематическая, критичная, беспристрастная проверка и оценка окружающей среды и действий компаний. Маркетинговый аудит является частью более широкого управленческого аудита и относится к маркетинговому окружению и маркетинговым действиям.

Почему аудит необходим?

Потребность в аудите неочевидна, пока дела компании хороши. Когда же начинают падать объемы сбыта и прибыли, теряются доли рынка, аудит становится необходимым. Таким образом, аудит — это структурированный подход к накоплению и анализу информации в сложных деловых условиях и к решению проблем.

Форма проведения аудита

Каждая компания, осуществляющая аудит, сталкивается с двумя типами переменных. Первый тип компания не контролирует напрямую. Это — переменные окружающей среды и рынка. Второй тип контролируется компанией. Это — оперативные переменные. Это наводит на мысль о возможном структурировании аудита — разделении его на две части: аудит внешний и внутренний. Внешний аудит касается неконтролируемых переменных — экономики и рынков. Внутренний же связан с контролируемыми переменными, отражающими внутренние ресурсы фирмы. Табл. 5.1 содержит перечень областей, которые следует изучить как часть маркетингового аудита. Каждую необходимо оценить, чтобы заложить информационную базу для деятельности компаний.

Таблица 5.1. Перечень вопросов маркетингового аудита

Внешний аудит

Деловое и экономическое окружение

- Экономические
- Политические/фискальные/правовые
- Социальные/культурные
- Технологические
- Внутриорганизационные

Рынок

- Общий размер, рост и тенденции (ценность/объем)
- Характеристики, развитие и тенденции рынка
 - товары
 - цены
 - физическое распространение
 - каналы сбыта
 - покупатели/потребители
 - коммуникация
 - практика отрасли

Конкуренция

- Основные конкуренты
- Размер
- Доли рынка/охват
- Положение на рынке/репутация
- Возможности производства
- Политики распределения
- Методы маркетинга
- Уровень диверсификации
- Персонал
- Международные связи
- Прибыльность
- Ключевые сильные и слабые стороны

Окончание табл. 5.1

Внутренний аудит

Маркетинговые операционные переменные (собственная компания)

- Продажи (общий уровень, по географическим регионам, по видам отраслей, по потребителям, по товарам)
- Доли рынка
- Прибыли/затраты
- Маркетинговая информация/исследования
- Составляющие маркетинга-микса:
 - управление товарами
 - цена
 - распределение
 - продвижение
 - деятельность и ресурсы

Когда следует проводить аудит?

Ошибочно мнение, будто маркетинговый аудит — это последняя попытка определить маркетинговую проблему фирмы. Логичнее хотя бы раз в год — в начале цикла планирования — проводить тщательный анализ ситуации.

Многие успешные компании помимо использования стандартных процедур извлечения информации, контроля и проведения маркетинговых исследований в течение года начинают свой ежегодный цикл планирования с обзора (при помощи аудита) всего, что оказывало важное влияние на маркетинговую деятельность. В ведущих компаниях по производству потребительских товаров ежегодный самоаудит является проверенной и испытанной частью процесса управления.

Кто должен проводить аудит?

Иногда для этого лучше пригласить сторонних консультантов. С их помощью можно удостовериться в максимально эффективном использовании ресурсов компаний. Однако необязательно тратиться на это каждый год. Ежегодный аудит должен проводиться менеджерами самой компании.

Возражения на это обычно касаются проблем времени и объективности. На практике эти проблемы решаются с помощью процедур детального аудита, чтобы все менеджеры подчинялись установленным правилам. Предварительно персонал проходит курс специального обучения. Достичь целей аудита можно только при строгой дисциплине всех уровней менеджмента. Такая дисциплина помогает менеджерам избежать так называемого «тоннельного видения», то есть недостатка критической оценки собственных действий.

Что происходит с результатами аудита?

Ошибочно мнение, якобы результаты маркетингового аудита являются маркетинговым планом. Просто они представляют информационную базу. Остается лишь проблема перевода результатов маркетингового аудита в сведения, необходимые для принятия решений.

Цель аудита состоит в определении целей и стратегии маркетинга компаний. Потому аудит полезен, если разработан формат для представления его основных результатов. Одним из способов этого является SWOT-анализ, представляющий выводы о внутренних сильных и слабых конкурентных сторонах компании в их связи с внешними возможностями и опасностями. Такой SWOT-анализ должен состоять из четырех-пяти страниц комментариев только по ключевым факторам. Также он включает перечень причин различной степени эффективности деятельности компании.

SWOT-анализ должен охватывать жизненные циклы главных товаров/сегментов рынка, для которых будущая доля будет спрогнозирована на основе информации от аудита. Основные товары/рынки должны быть представлены в виде портфеля, чтобы отразить необходимую основу для всего планирования. Вот указания по проведению SWOT-анализа:

1. Начните с обзора рынка:

- В какой стадии спада или роста находится рынок?
- Как он разбивается на сегменты?
- Какова ваша доля в каждом из них?

Делайте это проще и яснее; если у вас недостаточно фактов, оцените приблизительно. Используйте жизненные циклы, портфели, различные виды диаграмм.

2. Определите ключевые сегменты и проведите SWOT-анализ каждого из них:

- перечислите ключевые показатели успеха;
- подчеркните главные внешние факторы, их влияние на каждый из сегментов;
- оцените преимущества и недостатки своей компании по отношению к конкурентам. Подчеркните сильные и слабые стороны рыночного дифференцирования;
- объясните плохие или хорошие результаты деятельности компаний.

Предположения

Существуют основные показатели, определяющие успех любой компании. О них надо сделать ряд предположений, прежде чем будет продолжен процесс маркетингового планирования. Неверно принимать планы у двух менеджеров по товару, если один из них считает, что рынок упадет на 10%, а второй ожидает повышения на столько же.

Примеры возможных предположений: «с учетом состояния отрасли, в которой занята компания, предполагается, что:

1. Возможности по удовлетворению спроса увеличатся со 105 до 115% после введения в строй новых производственных мощностей.
2. Ценовая конкуренция на иностранных рынках приведет к снижению цен на 10%.
3. Новый товар в сфере X будет представлен нашим основным конкурентом до конца второго квартала».

Предположений должно быть немного, а если они не влияют на план, можно обойтись и без них.

Цели и стратегии маркетинга

Следующий ключевой этап для маркетингового планирования — формулирование целей и стратегий маркетинга.

Продолжить процесс планирования на данном этапе логично, ведь доскональный ситуационный анализ позволит компании определить, сможет ли она достичь долгосрочных финансовых целей с существующим набором товаров и рынков.

Именно на данном этапе уместен компромисс между запросами отдельных функциональных подразделений и реальными возможностями компании. Например, неправильно устанавливать цели по про-

Глава 5

никновению на новый рынок, если компания не располагает производственными возможностями по удовлетворению дополнительного спроса и капиталом для их увеличения. На этой стадии цели и стратегии устанавливаются либо на пять лет, либо на любой другой срок, равный горизонту планирования.

Цель — это то, чего вы хотите достичь. *Стратегия* — это то, как вы планируете достижение цели. Таким образом, цели и стратегии маркетинга существуют на всех его уровнях: например, цели и стратегии рекламы или ценообразования. Однако важно помнить, что цели маркетинга касаются только товаров и рынков. Здравый смысл подсказывает: финансовые цели достигаются только при продаже чего-нибудь кому-нибудь, а реклама, ценообразование, уровень сервиса являются лишь средствами (или стратегиями) для преуспевания.

Цели маркетинга:

- существующие товары на существующих рынках;
- новые товары для существующих рынков;
- существующие товары для новых рынков;
- новые товары для новых рынков.

Они должны быть измеримы, иначе не станут целями. Управляющие слова вроде «максимизировать», «минимизировать», «проникнуть», «увеличить» приемлемы только в соответствии с количественными характеристиками. Последние могут существовать в виде объемов сбыта, доли рынка, процентов проникновения на рынки сбыта.

Маркетинговые стратегии — это средства достижения маркетинговых целей, касающихся маркетинга-микс:

- Товар: общая политика по ликвидации товаров, их модификации, дополнению, разработке, упаковке.
- Цена: общая политика ценообразования для групп товаров в сегментах рынка.
- Сбыт: общая политика относительно каналов сбыта и уровня сервиса для потребителей.
- Продвижение: общая политика коммуникации с потребителями по вопросам рекламы, торгового персонала, продвижения, отношений с общественностью, участия в выставках.

После решения основной задачи планирования оценивается и изучается опыт других. Это делается для проверки реальности целей и стратегий с точки зрения доли рынка, объема сбыта, уровня затрат, прибыли. Также обозначаются альтернативные планы и их комбинации.

Программы

Общие маркетинговые стратегии на этом этапе разбиваются на отдельные подзадачи, каждая из которых сопровождается более детальными стратегиями и необходимыми действиями.

Компания, организованная по функциональному принципу, может разработать планы рекламы, продвижения товаров, ценообразования. Товарно-ориентированные компании разрабатывают товарные планы с целями, стратегиями и тактиками для цены, сбыта и продвижения.

Организованная по рыночному или географическому принципу компания располагает рыночным планом с целями, стратегиями и тактиками для четырех Р. Компании с небольшим числом крупных клиентов разрабатывают потребительский план. В зависимости от обстоятельств может применяться любая комбинация из вышенназванных планов.

Маркетинговые планы и бюджеты

Маркетинговый план является основой для принятия текущих оперативных решений. Поэтому он не нуждается в большом количестве деталей. Его основная функция — определить, на каком уровне компания находится сейчас и на какой продвигается. План лежит в основе действий компании по созданию прибыли, и из него происходят все ее остальные процессы: движение денежных потоков, размер и структура рабочей силы и так далее.

Маркетинговый план в обязательном порядке должен быть доведен до работников. Он необходим для эффективного менеджмента.

Ясно, что значительно упрощается расчет бюджетов, а сами они становятся реалистичнее и лучше отражают потребности всей компании, а не отдельных подразделений.

Проблема разработки динамической системы определения бюджетов вместо статического подхода — наиважнейшая из стоящих перед маркетинговым и финансовым директорами любой компании.

Лучшее ее решение — в ежегодной оценке директором по маркетингу всех необходимых затрат на маркетинговые мероприятия. При таком подходе иерархия целей соответствует статьям расходов из бюджета и напрямую связана с изначальными финансовыми целями компании.

Его применение гарантирует рациональность, объективность и предметность использования каждой статьи расходов.

Дополнительными маркетинговыми затратами являются все издержки, понесенные компанией после того, как товар покидает производство. Не существует стандартного решения проблемы, относятся ли к маркетинговым затраты на защиту продукции от погодных условий или затраты производственные. Найти реальные решения данных проблем помогает только здравый смысл.

Скидки, снижающие ожидаемый объем выручки (рекламные, оптовые скидки, комиссионные выплаты и неоплаченные счета) следует рассматривать как дополнительные маркетинговые затраты.

Эффект от маркетинговой деятельности зависит не столько от достижения целей, сколько от затрат на этот процесс. Самым разумным в данной ситуации является «расчет бюджета с нуля».

Системы маркетингового планирования, разработка и применение

В первом разделе данной главы очерчены противоречия между маркетинговым планированием, прогнозированием и созданием бюджетов. Во втором — основные этапы процесса и *контекстуальные* вопросы маркетингового планирования.

Именно контекстуальные вопросы делают маркетинговое планирование одной из наиболее сложных проблем управления. Вот эти вопросы:

- Как часто, кем и как должно осуществляться маркетинговое планирование?
- Различается ли оно для крупных и мелких компаний?
- Различается ли оно для диверсифицированных и недиверсифицированных компаний?
- Различается ли оно для международных и национальных компаний?

- Какова роль в нем старших руководителей?
- Какова роль в нем отдела планирования?
- Должно маркетинговое планирование проводиться сверху вниз, или снизу вверх?
- Какова связь между оперативным (годовым) и стратегическим (долгосрочным) планированием?

Борьба со сложностями

Сегодня компании осознали необходимость в более структуриированном подходе к планированию маркетинга. Они начали применять стандартизованные, формализованные процедуры, о которых так много говорит теория. Это не давало положительных результатов и навлекало на маркетинговое планирование дурную славу.

Любая попытка внедрения формализованных систем маркетингового планирования сталкивается с серьезными организационными и поведенческими трудностями. Пока компания не решит эти трудности, маркетинговое планирование не будет эффективным. Исследование Cranfield School of Management указывает на следующие сложности:

- Любая закрытая система маркетингового планирования (особенно, являющаяся системой планирования и составления бюджетов) приведет к неэффективному маркетингу. Поэтому необходим механизм, предотвращающий инерцию бюрократичности системы..
- Маркетинговое планирование, проводимое на функциональном уровне маркетинга без средств интеграции с другими функциональными областями предприятия, малоэффективно.
- Разделение обязанностей по оперативному и стратегическому маркетинговому планированию приведет к расхождению между краткосрочными усилиями предприятия на оперативном уровне и долгосрочными целями всей компании. Поощрение ориентации на оперативном уровне на краткосрочные цели снижает долгосрочную эффективность фирмы.
- Понимание и активное участие руководителей в процессе маркетингового планирования делает его эффективной системой.

- Для успешного внедрения системы маркетингового планирования необходимо как минимум три года (особенно, для крупных компаний).

Потенциальную сложность маркетингового планирования представляют рис. 5.2. Даже из такой обобщенной модели видно, что в крупных диверсифицированных группах, действующих на иностранных рынках, существуют сложные комбинации товарных, рыночных и функциональных планов. Требуемое на региональном уровне отличается от того, что требуется на уровне штаб-квартиры, хотя общий корпоративный план выстраивается из отдельных блоков.

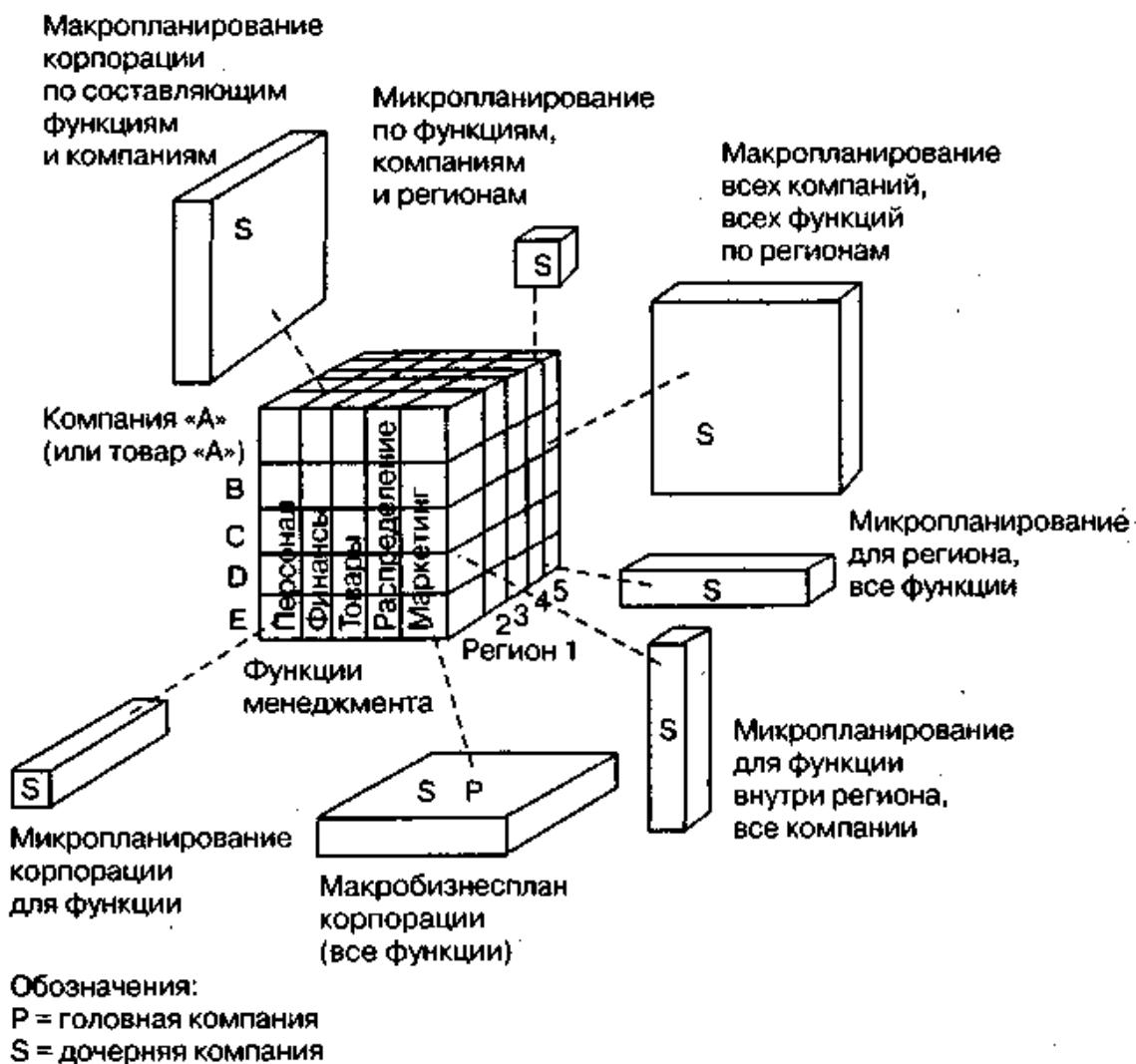


Рис. 5.2. Макробизнес-план: все функции, компании, регионы — вместе с составляющими частями

Более того, сам маркетинг как функция планирования может быть разбит на более мелкие функции: маркетинговые исследования, рекламу, сбыт, распределение, продвижение. Отдельные же группы потребителей могут нуждаться в индивидуальных планах.

Необходимые уровни маркетингового планирования очевидны. Во-первых, в крупной диверсифицированной группе, независимо от ее организации, ничто, кроме систематизированного подхода типа формализованной системы маркетингового планирования, не сможет обеспечить необходимый контроль над целостностью компании. Во-вторых, избыточное планирование легко может стать результатом неадекватного или неразборчивого предположения о реальных его целях на разных уровнях иерархической цепочки. В-третьих, по мере увеличения размера и разносторонности должна увеличиваться и степень формализации процесса маркетингового планирования. Упрощенно это показано на матрице (рис. 5.3).

		Размер компании		
		Большой	Средний	Небольшой
Разнообразие товаров/рынков	Высокое	Высокая формализация	Высокая/ средняя формализация	Средняя формализация
	Среднее	Высокая/ средняя формализация	Средняя формализация	Низкая формализация
	Низкое	Средняя формализация	Низкая формализация	Высокая формализация

Рис. 5.3. Разнообразие товаров / рынков и размеры компаний

Уровень формализации должен возрастать при расширении деятельности. Однако при изменении этого уровня остается проблема эффективного маркетингового планирования. Проблемы, испытываемые компанией, зависят от наличия у нее необходимой системы маркетингового планирования или от степени ее формализации.

Результаты планирования

На рис. 5.4 изображены последствия, вызванные маркетинговым планированием. Видно, что системы I, III и IV, в которых люди либо полностью подчинены формализованной системе, либо делают все что угодно без какой бы то ни было системы, либо где не существует ни системного ни творческого подхода, менее успешны, чем система II, в которой дозволяется предпримчивость в рамках общей системы. Таким образом, система II является эффективной системой маркетингового планирования при уровне формализации, зависящем от величины и разносторонности компании.

Творческий подход не может процветать в закрытых формализованных системах. В современном неровном, нестабильном и высоко конкурентном окружении именно фирмы, преуспевающие в извлечении предпринимательских идей и творческих программ маркетинга из формализованных систем, добываются успеха в будущем. Таким образом, передовые идеи могут быть подавлены системами. Международные компании с сильно формализованными системами, создающими повторяющиеся из года в год планы, не могут отразить важные стратегические вопросы. Скандалные потери от этого яв-

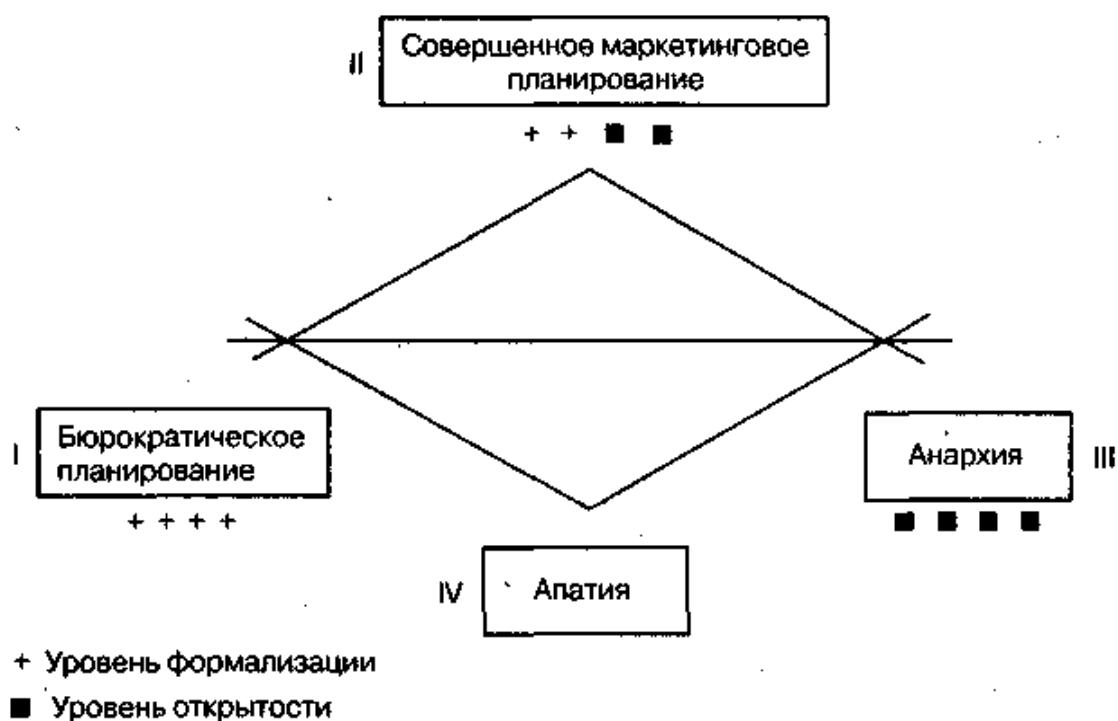


Рис. 5.4. Четыре последствия маркетингового планирования

ляются следствием личной пассивности руководящих работников в процессе планирования на ранних его стадиях.

Таким образом, необходимо найти способ постоянного обновления жизненного цикла планирования. Инерция пагубна. Преодолеть ее надо в начале цикла планирования — на этапе аудита или обзора ситуации. В компаниях с эффективными системами маркетингового планирования критическое вмешательство старших руководителей происходит на стадии аудита. Это — персональное представление результатов аудита, предполагаемых целей и стратегий маркетинга, а также приблизительных бюджетов на плановый период. Они обсуждаются, подвергаются исправлениям и согласовываются в различных синтезированных форматах на разных иерархических уровнях организации *до того*, как осуществляется детальное планирование. Таким образом, менеджеры вынуждены отстаивать свои взгляды, мыслить творчески.

Важен вывод из исследования Cranfield School of Management о том, что теория маркетингового планирования универсальна. Задача планирования в небольших компаниях менее сложна и не так требовательна к formalизации применяемых процедур, как в крупных и диверсифицированных. В любом случае применяется одна и та же схема, приносящая схожую пользу.

Роль главного руководителя

Исследование Cranfield School of Management показало, что мало кто из старших руководителей имеет четкое представление о целях и методах планирования, о правильном распределении обязанностей среди персонала планового отдела, о способностях и умениях, необходимых для эффективного планирования.

Считается, что главный руководитель должен:

- определять структуру организации;
- убеждаться, что стратегический анализ охватывает критические показатели;
- поддерживать баланс между краткосрочными и долгосрочными результатами;
- подчеркивать свою приверженность планированию;
- служить источником предпринимательской динамики для преодоления бюрократии;

- вкладывать эту динамику в процесс планирования (мотивация).

При этом принципиальная роль руководства заключается в достижении открытости процесса планирования. Главная цель — служить катализатором предпринимательской динамики в организации. Иначе фирма станет жертвой избытка бюрократизма.

При изучении неудач в системах маркетингового планирования становится ясно: для достижения эффективности главный руководитель должен хорошо знать технику и подходы планирования, а также быть приверженцем процесса маркетингового планирования, принимая в нем активное участие.

Роль планового отдела

Основные задачи планового отдела:

- обеспечивать структуру и системы планирования;
- обеспечивать быстрое поступление информации;
- служить катализатором получения сведений от действующих подразделений компании;
- устанавливать плановые связи между подразделениями организации, такими, как отделы исследований, разработок и маркетинга;
- оценивать планы с точки зрения сформулированной руководством стратегии;
- осуществлять мониторинг исполнения готовых планов.

Работник планового отдела — это координатор действий по планированию, а не генератор целей и стратегий.

Цикл и горизонты маркетингового планирования

Процесс маркетингового планирования на следующий год должен начинаться уже в текущем, чтобы оставалось достаточно времени на проведение маркетинговых исследований и анализ ключевой информации о тенденциях развития рынков. План маркетинга должен быть готов на ранних этапах создания плана стратегического, чтобы подтвердить или изменить последний.

Для определения цикла планирования важно определить, сколь достоверна текущая информация о сбыте и рынках. Успешные в планировании компании начинают цикл планирования за шесть-девять месяцев до начала следующего фискального года.

На настоящий момент наиболее популярно годовое и пятилетнее планирование. В защиту пятилетнего горизонта планирования приводятся такие причины: достаточный запас времени для разработки новых товаров, возможность возмещения капитальных инвестиций, продолжительность договоров с поставщиками и потребителями, величина и потенциал производственных мощностей и сооружений. Многие компании, однако, не уделяют внимания выбору подходящего к их обстоятельствам горизонта планирования. Пятилетний период слишком велик для тех, кто использует гибкие производственные мощности и действует на нестабильных, подверженных моде рынках. Долгосрочные планы в такой ситуации лишены реальности. Тем не менее пятилетний срок обычно выбирается из-за его универсальности. От небольших дочерних компаний часто требуют составления стратегических планов даже на семь, десять и пятнадцать лет. Это практически бесполезно.

Существует некоторая объективная граница, дальше которой бесполезно заглядывать в будущее. Эта граница зависит от размера компании. Небольшие компании способны более гибко реагировать на изменения окружающей среды. Крупные же компании требуют значительно больше времени на переориентацию, из-за чего им приходится дальше заглядывать в будущее.

Позиционирование маркетингового планирования

Маркетинговое планирование должно располагаться на позициях, наиболее близких к рынку.

Предполагается, что каждый менеджер должен проводить аудит и SWOT-анализ в своей сфере деятельности. Практически это возможно только на базе иерархической структуры аудита. Данный принцип демонстрируется на рис. 5.5. Используется один и тот же формат маркетингового аудита — от уровня к уровню и от компаний к компаниям, изменяются только детали.

Как правило, высшее руководство не может определить детальные цели для всех подразделений. Поэтому на данном этапе процесса планирования должны быть разработаны общие стратегические указания в виде «писем / инструкций стратегического планирования». Другой способ — личный инструктаж подчиненных главным руководителем. Как и в случае с аудитом, данные указания должны конкретизироваться и детализироваться по мере их продвижения



Рис. 5.5. Иерархия маркетингового аудита

по организации сверху вниз — к действующим подразделениям. Они должны касаться таких тем как «финансы», «персонал и организация», «деятельность» и, разумеется, «маркетинг».

В области маркетинга руководители больших групп должны уделять повышенное внимание техническому влиянию микропроцессоров, стратегиям лидерства и инноваций, уязвимости американских товаров перед атаками японских и европейских товаров.

На рис. 5.6 показаны принципы, на которых должен осуществляться процесс маркетингового планирования в компании. Он демонстрирует также иерархию аудита, SWOT-анализа, целей, стратегий и программ.

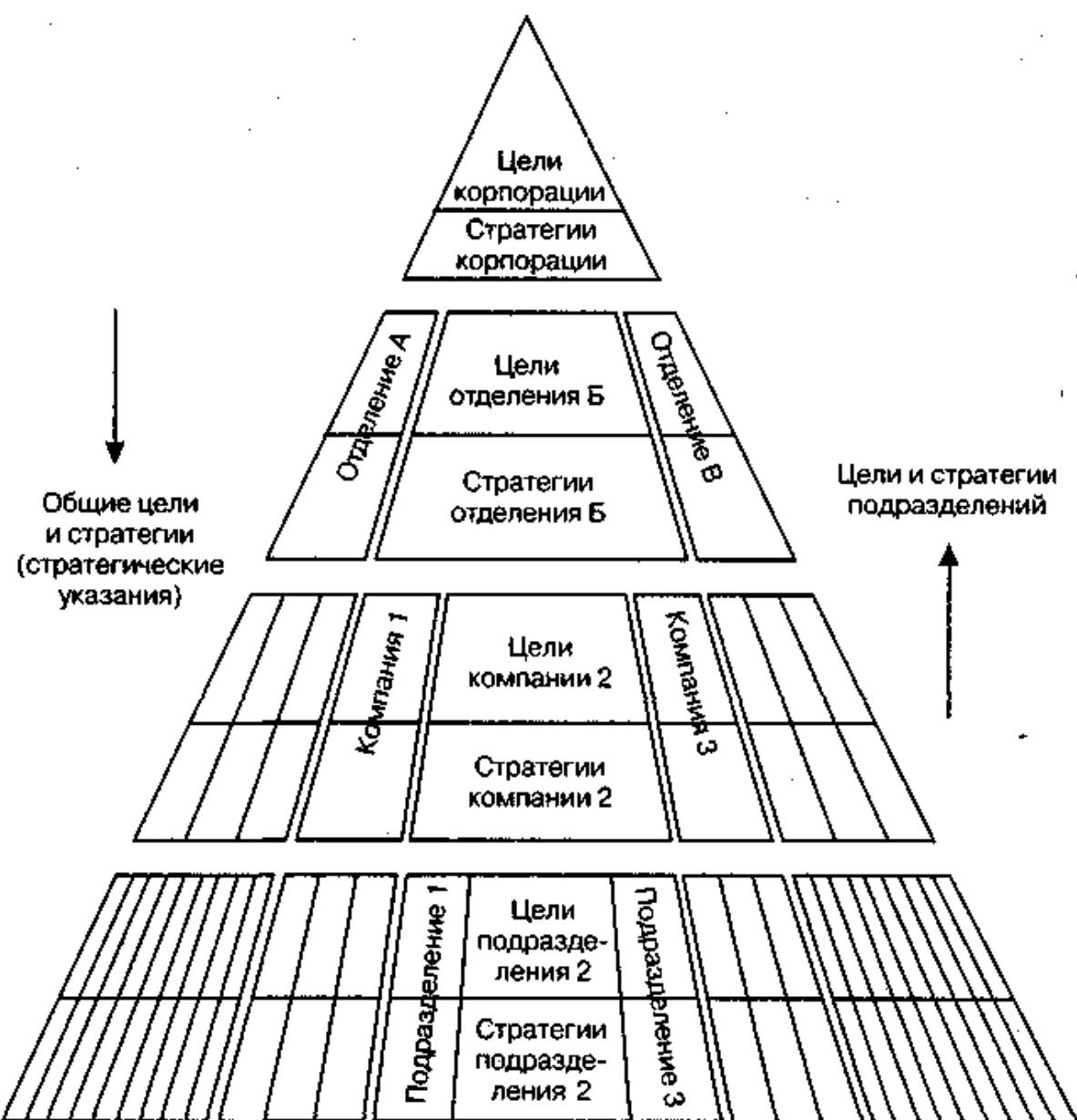


Рис. 5.6. Стратегическое и оперативное планирование — иерархия

На рис. 5.7 общий процесс корпоративного стратегического планирования представлен другим образом. Введен элемент времени и объясняются связи между письмами стратегического планирования, долгосрочными планами корпорации и краткосрочными операционными планами. Показано также, как процесс маркетингового планирования может стать критическим и творческим вместо бессмысленно повторяющегося ритуала. Эти рисунки указывают место процесса маркетингового планирования в более широком контексте корпоративного планирования.

Глава 5



Рис. 5.7. Стратегическое и оперативное планирование — распределение по времени

Последняя мысль

В заключение необходимо подчеркнуть, что не существует готовой к употреблению системы маркетингового планирования.

Успех маркетингового планирования достигается, во-первых, непрекращающимся желанием учиться и приспособливать систему к людям и обстоятельствам. Во-вторых — глубоким пониманием самой природы маркетингового планирования.

Следующая глава основана на исследовании Cranfield School of Management 1980 года и представляет обзор новейших разработок в области стратегического маркетингового планирования.

Стратегическое маркетинговое планирование

Список литературы

McDonald, M (1982) «The Theory and Practice of Marketing Planning for Industrial Products in International Markets», PhD thesis, Cranfield University.

Глава 6

Роль компьютерных экспертных систем*

Малcolm Мак-Дональд и Хью Уилсон

Резюме

В 80-е годы активность японских компаний в области экспертных систем и сопутствующих технологий подтолкнула Европейское Сообщество создать программу ESPRIT для объединения усилий европейских компаний в этой сфере. Это, в свою очередь, привело к созданию программ ALVEY и IED, спонсором которых выступил DTI. В результате в 1987 году был создан клуб EXMAR, объединивший десять крупнейших британских компаний. Его целью стало исследование возможностей применения компьютерных технологий для стратегического маркетингового планирования путем разработки прототипа; а также распространение знаний об экспертных системах среди своих членов. Клуб финансируется за счет вкладов компаний-участников и Департамента Торговли и Промышленности (DTI).

Эта глава рассматривает потенциал экспертных систем, подчеркивает прогресс проекта EXMAR и дает заключение о необходимой компьютерной поддержке маркетингового планирования.

Данная тема обсуждается в двух главах. В данной главе рассматриваются ранние попытки разработки экспертных систем в конце 80-х годов. Глава 7 посвящена прогрессу EXMAR в середине 90-х годов.

* Использовано с разрешения John Wiley & Sons Ltd. Эта статья была впервые опубликована в British Journal of Marketing, Vol. 1, No 3, под заголовком «Замечательные разработки в области экспертных систем и стратегического маркетингового планирования», авторские права принадлежат профессору Дэвиду Отли.

Вступление

Экспертные системы спровоцировали создание ряда новых языков программирования и мощных компьютерных архитектур. При этом они практически не привели к какому-либо прогрессу в области маркетинга. Хотя многие заинтересованные стороны рассматривают данные системы как потенциально действенный способ конкурентной борьбы, сейчас есть лишь незначительное количество программных продуктов, и нет ни одной on-line системы (Foster, 1985; Mautinho & Paton, 1988). Поскольку тема искусственного интеллекта в последнее время стала популярной, разработчики программного обеспечения дорабатывают старые продукты в сфере рекламы, по сути не являющиеся экспертными системами.

Причины недостаточности прогресса находятся в сфере технических проблем по превращению компьютеров в искусственных экспертов и затрат на этот процесс. Не существует быстрых способов создания качественных экспертных систем. Требуется внушительный объем знаний, терпения и несколько лет усилий, чтобы разработать экспертную систему в новой области и ввести ее в строй (Рангасвами и другие, 1988).

Что такое экспертные системы?

Экспертные системы являются ответвлением искусственного интеллекта. Ряд исследователей в различных областях знания занимались этим независимо друг от друга с середины 50-х годов. Но до сих пор искусственный интеллект достаточно точно не определен.

Традиционный расчет имеет дело с простыми и однозначными фактами, с уже существующими пакетами бездумных обработок чисел. Большинство программ написано в форме алгоритма, представляющего собой перечень команд, которые компьютер выполняет в предписанном порядке. Они используют информацию, хранящуюся в виде файла. Таким образом, программы содержат информацию и алгоритм, полезны для выполнения утомительных, повторяющихся, многочисленных задач. Наибольшее распространение получили электронные таблицы и системы обработки документов. Из них развились системы управления базами данных.

Однако менеджеры имеют дело не только с числами и документами. Им необходимы информационные знания, преобразованные

Глава 6

для соответствующего использования. Британское Компьютерное общество (British Computer Society) дало следующее определение экспертных систем:

Воплощение компьютерного компонента, основанного на знаниях, в такую форму, в которой система могла бы предложить разумный совет или принять толковое решение по выполняемой функции. Желательно, чтобы система могла по первому требованию понятно объяснить свою логическую цепочку по выбору конкретного решения. Для обеспечения таких характеристик используется программирование, основанное на системе правил.

Проще говоря, экспертные системы опираются не только на знания человека-эксперта, но и на правила, которыми он пользуется. Эта информация становится доступной другим пользователям посредством компьютерной программы.

Два основных компонента экспертной системы — база знаний и модель вывода заключений. Правила, которыми руководствуется эксперт, его знания и опыт изучаются и становятся базой знаний для экспертной системы.

Модель получает доступ к базе данных, проводит необходимые взаимосвязи, выводит заключения и генерирует необходимые решения. Общие стратегии отделены от базы знаний, так что система может использовать знания множеством способов, запрашивая дополнительную информацию для решения той или иной проблемы. Поскольку база знаний и модель вывода заключений разделены, то последнюю можно приобрести отдельно — для использования с другими базами данных. Это называется оболочкой.

Обычно экспертная система обладает такими характеристиками:

- относится к отдельной области знаний, а не к набору информации;
- узко ограничена отдельной темой;
- вбирала в себя правила (эвристику) и знания эксперта;
- обладает моделью вывода заключений;
- подлежит расширению;
- может использовать неточную информацию;
- предлагает советы;
- обосновывает свои логические цепочки.

Почему маркетинг так медленно прогрессирует?

В 60-е годы решались конкретные научные проблемы. Для этого было создано множество успешных экспертных систем, включая MYCIN, помогавшую диагностировать инфекционные заболевания (Buchan & Shortcliffe, 1984), и PROSPECTOR, определявшую места залегания минеральных полезных ископаемых (Duda et al, 1979).

Проблемы управления, однако, не позволяют применять к себе такую же строгую логику, как научные. Человечество не решает жизненные проблемы с помощью математических методов. Чаще это делается на основе опыта, знаний и интуиции. Проблемы маркетинга решаются таким же способом. Ведь большая их часть скорее логические, чем математические.

Системы поддержки при принятии решений используют жесткие факты и статичные формулы, приводящие к правильным ответам. По природе своей логики они компьютерны: «черное / белое», «правильно / неправильно». А менеджеры по маркетингу часто сталкиваются с неясными концепциями. Решения основываются на наборе «правил», или эвристик, отражающих знания и опыт самого эксперта. Их сложно определить и количественно выразить, так как эксперт мыслит в категориях «оттенки серого», «более или менее», «приблизительно». Такие неопределенные обоснования используются для прояснения ситуаций сложных и аморфных, чтобы живой ум мог справиться с ними сознательно, рационально и научно.

Известно, что в любой жизненной ситуации эксперты основывают свои заключения на опыте и интуиции. Это называют «Университетом Жизни». Действительно, ведущие мировые бизнесмены признают, что обязаны своим успехом не формальному деловому образованию и учебникам, а собственному опыту и интуиции.

Schon (1984) так описывает данный феномен: «Компетентные практики знают обычно больше, чем могут сказать». Он приводит в пример банкира, доверяющего при выборе инвестиций на 70–80 процентов своему чутью, и только на 20–30 процентов — теоретическим правилам. Эти «внутренние инстинкты» явились главным активом банка.

Автор характеризует научную точность как «желаемые, подлежащие проверке и повторению техники, полученные в результате

Глава 6

научных исследований и основанные на контролируемом, единодушном, накопленном и сходящемся знании». Однако дальше он утверждает, что большая часть научного менеджмента бесполезна, так как деловые проблемы трудно четко сформулировать. Большинство проблем маркетинга запутаны и неопределены, а успешные практики опираются в своих суждениях на трудноопределенные критерии.

Расчет на мастерство

Таким образом, проблема сосредоточена вокруг значения интуитивного мастерства экспертов в сложных и неясных ситуациях. Вопрос в том, как его строго описать.

Чтобы экспертная система заменила живого эксперта, она должна обладать способностью иметь дело с неопределенными, сложными и неясными концепциями. Люди это делают постоянно, хотя это непросто и неоднозначно. Вот, например, правило менеджера по маркетингу: «Если рынок растет, необходимо увеличивать затраты на продвижение». Это легко понять человеку, но не экспертной системе.

Один из способов решить данную проблему — разработать «нечеткие множества». Выражение «растущий рынок», например, является нечетким множеством, ибо его смысл меняется в зависимости от ситуации. Нечеткие значения близки данным экспертов по маркетингу и используются в прогнозировании сбыта или в анализе мероприятий продвижения.

Основу любой экспертной системы составляет база знаний, полученная от одного или более экспертов в конкретной области. Знания и опыт хранятся в виде практических методов (эвристик), имеющих вид «если — тогда». Если справедливо А, тогда и Б справедливо; или если Х — справедливо, тогда делать У.

Эвристика отличается от алгоритма тем, что не дает точного ответа и не гарантирует результат. Она просто предполагает направление, более полезное, чем другое. Вот пример эвристики в шахматах: «Если игрок контролирует центр доски, он скорее всего победит». В маркетинге эвристика такова: «Если рынок растет, а компания располагает возможностями для бизнеса, тогда целью маркетинга было бы расширение доли рынка».

Система взаимосвязанных эвристик в форме дерева принятия решений — один из способов представления знаний. Иногда приме-

няются «обратные логические выводы», порой — «прямые». Обратная логика начинает с целей и пробует различные комбинации правил и/или действий, пока цели не будут достигнуты. Прямая логика исходит из начальной информации и пытается прийти к полезным заключениям. Это может дать начало «комбинаторному взрыву», которого можно избежать путем применения эвристик.

Сейчас, однако, никто не пытается применять экспертные системы в маркетинге, кроме MSI ADCAD (Rangaswamy et al, 1988), разработанной в помощь разработчикам рекламных кампаний. После изучения потребителей и окружающей среды используется комбинация из эмпирических исследований, теории коммуникации и практических методов для творческого выбора целей.

Авторы ADCAD, перечисляя ряд ее недостатков, заключают: «Она помогает глубже продумывать вопросы разработки рекламы, имеющие стратегическое и практическое значение». Большинство менеджеров хотели бы при принятии решений использовать существующие теоретические и эмпирические знания в области маркетинга. Однако лишь немногие действительно их использовали. Экспертные системы помогают преодолеть данное расхождение, структурируя, обосновывая и распространяя маркетинговые знания. На теоретическом же уровне они заставляют понимать и критически оценивать элементы маркетингового знания в их взаимосвязи.

EXMAR — предшествующая работа и ранние наблюдения

Предварительный анализ обнаружил ряд интересных проблем, стоящих перед проектом. Вот они:

- Лишь немногие члены проекта были детально знакомы с методологией маркетингового планирования. Это привело к размытости целей проекта.
- Неоднородность компаний по отрасли — от капитального строительства до сферы услуг — мешала системе быть универсальной для любых ситуаций.
- Проблемы и соответствующие им цели варьировались от «Поддержки формальной структуры планирования для улучшения

дисциплины планирования», «Изучения влияний нестабильности денег» до «Пропаганды дисциплины ценового контроля».

По этим причинам было решено сосредоточиться на самом процессе маркетингового планирования, а не на какой-либо специфической системе. Фирма консультантов по программному обеспечению была выбрана руководителем проекта, а компания, специализирующаяся в области информационных систем, — главным подрядчиком.

Фирма провела серию из 12 интервью, чтобы разработать формальную модель базы для последующей компьютеризации. К сожалению, они носили неконкретный характер и не дали значительного прогресса в создании модели маркетингового планирования.

В результате статья о задачах компьютерной системы нацеливалась на весь процесс маркетингового планирования, а не на какую-либо его часть. Процесс, подлежащий компьютеризации, не был ни документирован, ни подкреплен самостоятельными моделями. Также не были уточнены финансовые требования и структура системы.

Новое управление

Руководство проекта назначило новых консультантов по программному обеспечению для изучения и разработки системы передачи информации. Новый подрядчик начал с выяснения требований конечных пользователей, чтобы обрисовать, какие части модели могли бы быть поручены компьютерной системе. Были отобраны следующие:

- размах;
- ограничения;
- влияние организации;
- устойчивость;
- растяжимость;
- технология;
- масштаб времени;
- риск и затраты против количественно выраженных преимуществ.

Компания *Artificial Intelligence Ltd.*, новый консультант по программному обеспечению, вывела ряд заключений по адекватному техническому подходу.

Необходимость концентрации

Предшествующая работа проводилась на широком фронте и подвергала анализу все аспекты стратегического маркетингового планирования. Захватывалось множество фундаментальных проблем деловой деятельности. Поэтому прогресс не наблюдался. Необходимо было сконцентрироваться на отдельных частях общей проблемы.

Установить реальность и полезность

Даже название клуба — «Экспертные системы в маркетинге» — предполагало применение именно экспертных систем в данной области. Это предположение основывалось на существовании реального опыта.

Моделирование и представление

Начать следует с анализа узко ограниченной части проблемы, с упором на ее моделирование с помощью всех возможных техник. Braun (1984) в работе по моделированию делает упор на точном «глубоком» представлении, а не на вычислениях. Ведь представление необходимо для разработки компьютерной системы.

Маркетинговое болото

По опыту *Artificial Intelligence Ltd.*, при моделировании лучше начинать с границы между «мягкой» областью (интуитивным болотом) и соседней к ней, с твердыми островками формальных техник.

Результаты анализа и демонстрационная система

Результатом аналитических встреч между автором и практиками маркетинга стала разработка цели системы EXMAR, предварительной модели для демонстрационной системы, а также перечня перспективных для работы областей.

Цель системы EXMAR:

Распространение знаний о процессе маркетингового планирования для более глубокого понимания взаимодействия различных факторов рынка, которые служат основой для определения основных параметров деятельности компании.

Помощь в интерпретации и понимании

Модель охватывает информацию для разработки стратегических маркетинговых планов и структурирует задачу планирования. Отдельные подзадачи требуют моделирования пользователем делового контекста или интерпретации им входной информации. Компьютерная система, основанная на данной модели, не способна сделать за пользователя многие вещи. Однако ее роль — помогать пользователю.

Задача демонстрационной модели, таким образом, состоит в обеспечении интерактивной системы, оказывающей поддержку при разработке маркетинговых планов. Она предоставляет инструменты, которые помогают пользователю представить: состояние рассматриваемых товарных рынков; свое место на них; линию поведения.

Модель процесса создания плана маркетинга

Была определена иерархическая структура для создания плана маркетинга. Применение структуры будет полезным для избежания банальных ловушек. К примеру, необходимость адекватного понимания текущей ситуации до определения целей на будущее.

Демонстрационная модель использует эту иерархию в качестве основы для перемещения пользователя по системе. Исходное изображение программы на экране приведено на рис. 6.1.

Каждый пункт меню, выполненного в виде схемы, представляет стадию процесса. Пользователь выполняет одну из стадий, выбирая ее «мышью». После этого система предпринимает соответствующие действия, например предоставление пользователю формы для заполнения или открытие более детального меню.

В общем виде процесс выглядит так. Выбрать/Определить подразделение — очерчивает ту область предприятия, для которой создается план маркетинга, и записывает ее назначение. Фокус определяет, какие из товаров и рынков подразделения представляют интерес. Провести аудит — оценивает текущую позицию товаров и рынков. Предсказать — прогнозирует будущую позицию товаров и рынков как основу для установления целей. И наконец, Установить цели и стратегии — для подразделения предприятия на основе собранной, проанализированной и просуммированной информации.

Детальные меню содержат пиктограммы, отражающие природу поддержки на конкретной стадии. На рис. 6.1 в качестве примера приведено меню *Предсказать взаимоотношения с рынками*.

Роль компьютерных экспертных систем

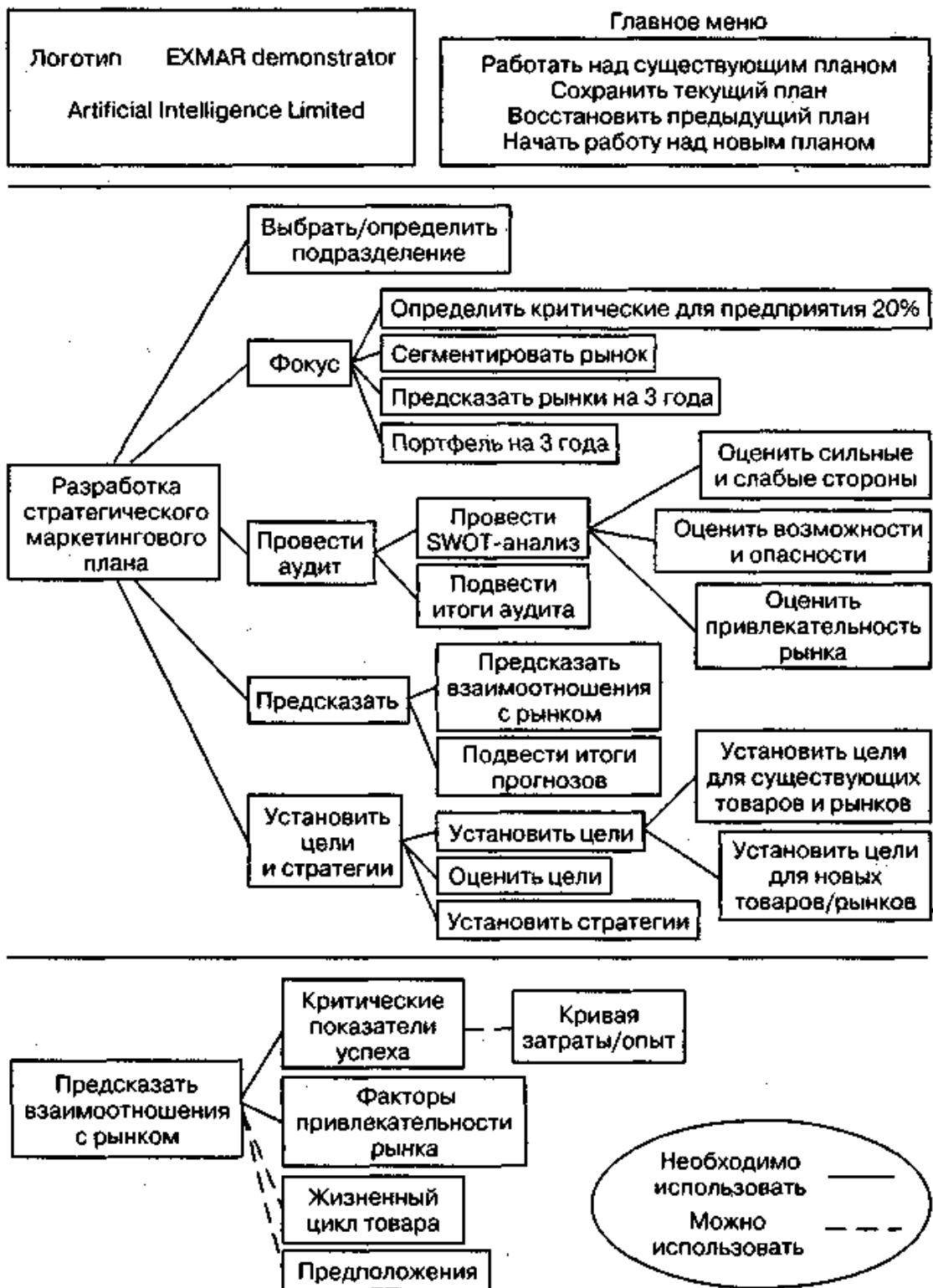


Рис. 6.1. Исходное изображение программы на экране с примером детального меню

Общеприменимая, достоверная модель данных

Разработана модель данных, добывающая и связывающая информацию для разработки стратегического маркетингового плана. Она оказалась достоверной и общеприменимой для широкого спектра маркетинговых ситуаций у разных компаний — участниц клуба.

Система строится на трех ключевых объектах: *подразделении предприятия*, для которого проводится планирование; *товарах* или *услугах*, предлагаемых подразделением; *рынках*, на которых оно действует.

Критические показатели успеха моделируют действия рынка, учитывая благоприятные факторы для любых товаров с точки зрения потребителей. Они являются объективной оценкой работы рынка независимо от наличия на нем подразделения предприятия. Совмещение товаров и рынков представлено понятием «товар для рынка». Это — критический показатель успеха товара.

Факторы привлекательности рынка моделируют приоритеты для предприятия. Субъективно оценивая приоритеты подразделения компании, эти критерии должны быть результатом корректного согласования между ключевыми руководителями. Совмещение рынков и подразделений компании представлено понятием «вовлеченность в рынок».

Зависимая от времени информация связана с понятием «момент», являющимся «формой» для пользователя, чья роль — в обеспечении данных о стоимости и цене товаров, определении объектов и так далее. Для каждого плана демонстрационная система содержит структуры, непосредственно основанные на модели данных. Задача пользователя — манипулировать данными посредством форм, одна из которых приведена на рис. 6.2.

Верхняя форма содержит текущую информацию о рынке переработки продовольственных товаров для несуществующей компании *International Bearings Limited (IBL)*, продающей подшипники на разных рынках. Нижняя форма содержит критические показатели успеха для данного рынка, с относительными весами, демонстрирующими их сравнительную важность. Например, при всей важности цены для данного рынка факторы дифференциации и качества, имиджа товара и технической поддержки еще важнее. Приведены значения этих показателей для фирмы *IBL* и главного ее конкурента, а также взвешенные средние значения, рассчитанные системой. Зна-

чение привлекательности рынка в верхней форме похоже на взвешенные средние величины таких факторов, как его размер, рост и прибыльность.

Использование техник в модели данных

Упоминавшиеся выше «твёрдые островки» — это техники «из учебников» для анализа рынков и товаров фирмы: матрица управляющих политик, изображенная на рисунке 6.3, матрицы BCG и Портера и так далее. Модели данных, таким образом, являются мостами между «твёрдыми островками», позволяющими передвигаться по «болоту».

Изображение программы на экране, приведенное на рис. 6.3, демонстрирует пример использования этих возможностей. Инфор-

Текущий момент маркетинга

Принять **Отмена** **Закрыть**

Название рынка: Переработка продовольственных товаров

Размер рынка (миллионы): 13,1

Привлекательность: 9

Товар для рынка: Подшипники для пищевых линий IBL

Цена (фунты): 3,8

Объем сбыта (миллионы): 9

Доля рынка (%): 68

Рассчитанная валовая выручка (миллионы фунтов): 34,2

Рассчитанное влияние на рынке: 8

Таблица критических показателей успеха

Таблица факторов привлекательности рынка

Форма «Критические показатели успеха» Вклад Вклад

Факторы	вес	Относительный Значение			
		для IBL	Конкурент 1		
1: Качество	20	9	1,80	4	0,8
2: Цена	15	5	0,75	6	0,9
3: Дифференциация	25	7	1,75	4	1,0
4: Имидж	20	7	1,40	3	0,6
5: Поддержка	20	9	1,80	6	1,2

Принять **Отмена** **Закрыть**

Влияние на рынке: IBL – 7,5 Конкурент 1 – 4,5

Рис. 6.2. Типичная форма для записи данных

Глава 6

мация изображена в стандартных форматах. На матрицу управляющих политик наложена привлекательность рынков фирмы IBL и ее влияние на них. Размер круга пропорционален вкладу соответствующего рынка в общий объем сбыта компании. Различная степень закраски кругов соответствует текущему, прогнозируемому и требуемому положению товара / рынка.

Матрица помогает понять как состояние отдельных товаров / рынков, так и баланс всего портфеля товаров. На всех своих рынках IBL движется вниз и вправо — от текущего положения — к прогнозируемому.

Матрица управляющих политик

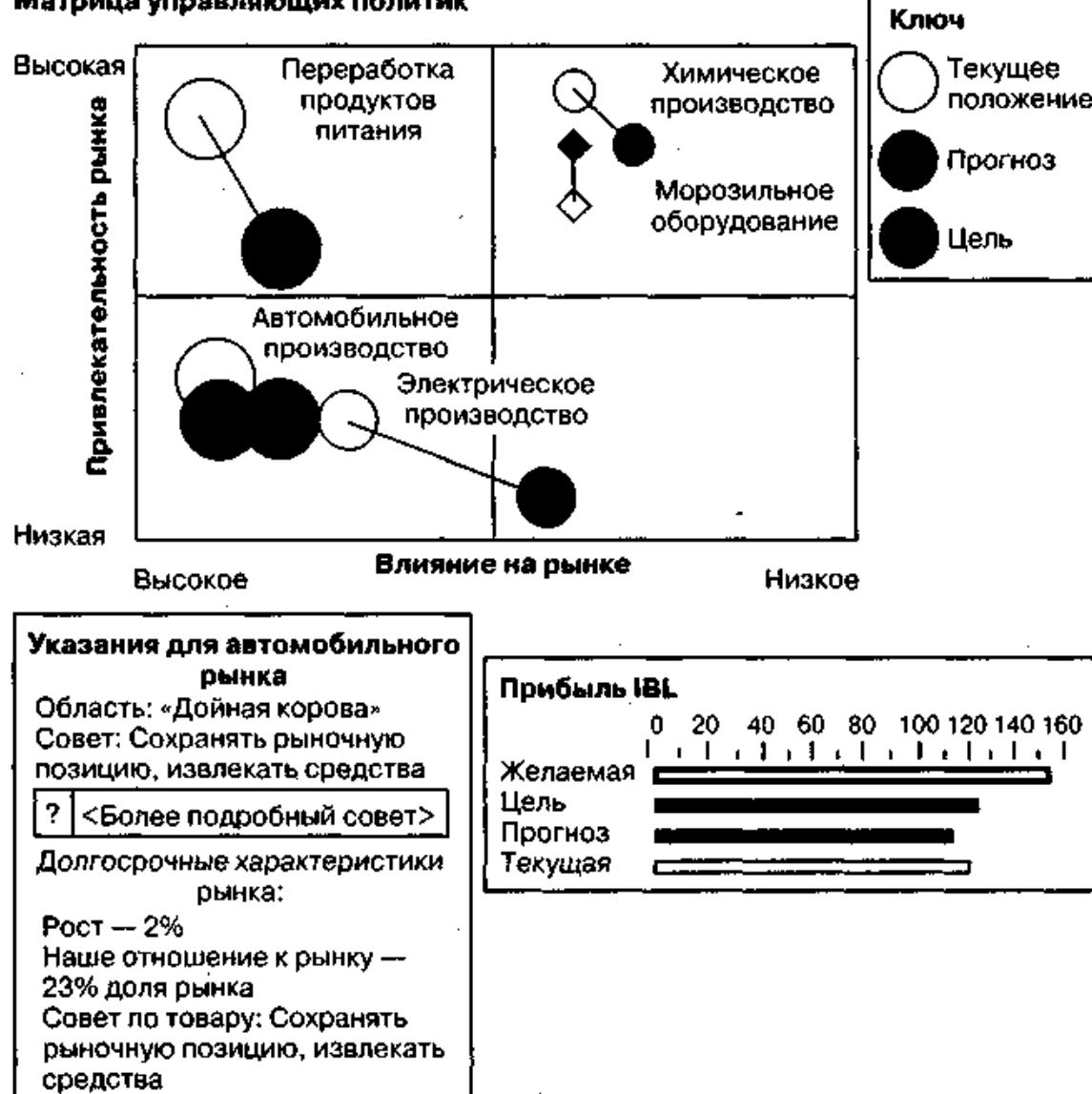


Рис. 6.3. Представление информации для лучшего понимания

зируемому. Это отражает общее ухудшение позиции IBL: матрица показывает, что IBL намерена предпринять на автомобильном рынке: сохранить конкурентную позицию при одновременном уменьшении затрат.

Система также приводит стандартный («из учебника») совет для «товара на рынке» с заданной позицией в матрице, являющейся руководством к установлению целей при планировании. Например, для автомобильного рынка система советует сперва сохранять рыночную позицию. Но далее рынок должен использоваться для извлечения денежных средств, финансирующих разработку более привлекательных рынков. Это единственное место, где демонстрационной системе придана активная роль советчика вместо пассивного представителя информации в помощь пользователю.

Менее структурированная информация: перечни и свободный текст

Некоторые элементы маркетингового плана лучше выглядят в виде текста, особенно задача подразделения компании или список возможностей и опасностей. Маркетинговый опыт иногда тоже лучше передать в форме текста. Это — перечни показателей успеха; определения задач подразделения; списки вероятных возможностей и опасностей. Такая неструктурированная информация относится или к определенным моментам процесса планирования, или к особым элементам модели данных. Демонстрационная система выводит в нужные моменты текстовые окна с соответствующими пиктограммами в главном меню, для чего используется гипертекстовая система *NoteCards*.

Анализ демонстрационной модели и разработка прототипа

Демонстрационная модель впервые была предъявлена членам клуба в декабре 1988 года и получила всеобщее одобрение. Особенно были отмечены следующие возможности:

- Инициатива находится в руках пользователя — демонстрационная система предоставляет пользователю выбор дальнейших действий.

Глава 6

- Очевидная полезность идей демонстрационной системы для процесса стратегического маркетингового планирования. В данном случае польза отмечена клиентом, а не разработчиком.
- Разъяснение демонстрационной системой сути поддержки, которая будет оказана маркетинговому планированию полным компьютерным обеспечением.

РОЛЬ КОМПЬЮТЕРА

Потенциальные преимущества, представленные EXMAR, связаны с ее помощью в понимании и интерпретации вводимой информации. Конечным результатом является не только маркетинговый план, но и более глубокое понимание специалистами предприятия идей маркетингового планирования. Эти преимущества достигнуты благодаря разнообразным и адекватным способам отображения информации.

Компьютерная система может также выполнять задачи по обработке информации и рутинным вычислениям. Это освобождает пользователя от мелких проблем в пользу решения вопросов более высокого уровня.

И наконец, компьютер может играть более активную роль, предлагая советы, указывая на оригинальные решения и так далее.

Подходящей технологией для этого будет смешение ролей. В случае с EXMAR использованные техники включают объектно-ориентированное программирование, гипертекст, использование специальных сред программирования для ускорения разработки, а также тщательно проработанный пользовательский интерфейс.

Задача компьютерной системы — сделать комбинацию пользователя и системы более эффективной. Даже в классических научных экспертизах взаимодействие с пользователем принесло большие преимущества, чем акцентирование внимания на теоретической литературе. Быстрый прогресс возможностей программных средств позволяет использовать графические пользовательские интерфейсы и гарантирует более эффективное обслуживание в будущем.

Подход к анализу

Подход проекта EXMAR к анализу достаточно сдержан: моделировать опыт и знания с помощью техник, доказавших свою пригодность.

Иначе говоря, «Не беги, прежде чем научишься ходить». Сам термин «экспертная система» привел к необоснованным предположениям как о возможности построения компьютерных систем, так и об их полезности (Bobrow et al, 1986). Альтернативным вариантом является классическая разработка программных средств с расширяемым набором техник анализа, подходящих к ситуации.

Все аспекты разрабатываемой и демонстрационной моделей основаны на знаниях и опыте: процесс, модель данных, средства представления информации, предлагаемые перечни. Таким образом, система идет «низким путем», выражаясь языком Брауна.

ВЫВОДЫ ИЗ ОПЫТА ПРОЕКТА EXMAR

1. Разработка EXMAR показала возможность применения методики экспертных систем для построения схем поддержки в сложных сферах управления маркетингом. Особенно если область четко определена и обладает большим количеством факторов при доступных адекватных знаниях.
2. Чем сложнее и аморфнее опыт, тем дольше эксперту и инженеру по системам знаний приходится искать приемлемое обобщение. Ясно, что для разработки полезной экспертной системы требуются значительные затраты времени и ресурсов. Это подтверждается исследованием MSI (Рангасвами и другие, 1980).
3. Экспертные системы являются ценным дополнением к процессу принятия решений человеком, ибо люди склонны забывать или игнорировать знания.
4. EXMAR привлекла интерес и поддержку основных международных компаний, образующих клуб.
5. Экспертные системы полезны как для теоретиков, так и для практиков, чтобы структурировать, обосновывать и использовать маркетинговые знания, а также улучшать понимание связей между элементами маркетинга.
6. Крайне важен строгий контроль над проектом, что подтверждается Мамфордом (Mumford, 1988). Необходимо рассмотреть вопросы ясного определения сущности проблем, доступности входных данных, четкого соглашения с пользователями по целям, времени и ресурсам.

Глава 6

7. Потенциальные преимущества экспертных систем в маркетинге заключены в последовательных советах, надежной базе знаний, улучшенных процессах принятия решений и анализа.
8. Поскольку мы живем в мире несовершенных проблем и несовершенных инструментов, трудно ожидать появления совершенной экспертной системы до появления совершенных экспертов и совершенных технологий. С другой стороны, экспертная система имеет ценность, если дает лучший совет, чем тот, который можно получить без нее.

Маловероятно, что экспертные системы когда-нибудь полностью заменят реальных экспертов-людей. Они также не могут гарантировать верное решение. Но в их власти помочь специалистам шире взглянуть на существующие альтернативы.

До известной степени экспертные системы похожи на заочное обучение, способное заменить преподавателя плохого, но никогда — хорошего.

Список литературы

- Bobrow, DG, Mittal, S and Sterik, M (1986) *Expert Systems: Perils and Promise*, Commun ACM, September, pp. 880-894.
- Brown, JS (1984) «The low road, the middle road and the high road», in Winston, PH and Prendergast, K (eds) *The AI Business*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- Buchan, B and Shortcliffe, R (1984) *Rule-based Expert Programs: The MICIN Experiments of the Stanford Heuristic Programming Project*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.
- Duda, R, Gaschnig, J and Hart, P (1979) «Model design in the PROSPECTOR consultant system for mineral exploration», in Michie, D (ed) *Expert Systems in the Microelectronic Age*, Edinburgh University Press, Edinburgh.
- Foster, E (1985) «Artificial intelligence», *Personal Computing*, April.
- Moutinho, L and Paton, R (1988) «Expert systems: a new tool in marketing», *Quarterly Review of Marketing*, Summer.
- Mumford, E (1988) «Designing computer-based systems», *University of Wales Business and Economics Review*, 3.
- Rangaswamy, A, Burke, RA, Wind J and Eliashberg J (1988) *Expert Systems for Marketing*, Marketing Science Institution Working Paper Report, Nos 87-107.
- Schon, D (1984) *The Crisis of professional Knowledge and the Pursuit of an Epistemology of Practice*, paper for the Harvard Business School Colloquium on Teaching by the Case Method, April.

Глава 7

Критические проблемы маркетингового планирования: потенциал систем поддержки принятия решений*

Хью Уилсон и Малcolm МакДональд

Резюме

Глава 6 была посвящена ранним стадиям развития проекта EXMAR. Данная — рассматривает период до 90-х годов.

Немногие компании используют всеобъемлющий процесс маркетингового планирования, хотя и знают о его преимуществах. Причины уже были рассмотрены выше. Теперь исследовательский проект направляется на выяснение, как применить программное обеспечение для улучшения практики стратегического маркетингового планирования. Приводится исходный отчет о результатах, полученных на основе качественной оценки деятельности шести организаций, использующих систему-прототип. Оказалось, что соответствующая программная поддержка повышает маркетинговые навыки, способствует более широкой оценке альтернативных вариантов, шире вовлекает менеджеров в процесс создания стратегий, оптимизирует внутренние потоки информации и повышает качество разрабатываемых планов.

Маркетинговое планирование в теории и на практике

Существует масса литературы, предписывающей характер разработки маркетинговых планов (например, Abell & Hammond, 1979;

* Эта статья впервые была опубликована в *Journal of Strategic Marketing*, 2, 1994, стр. 249–269 и используется здесь с любезного разрешения Chapman&Hill.

McDonald, 1989; Kotler, 1991) и указывающей, какую информацию необходимо собрать, какому процессу и какие использовать аналитические техники (Meldrum et al, 1987; Kotler & Armstrong, 1989; Brooksbank, 1990; McDonald, 1991).

Существует немного эмпирических исследований маркетингового планирования. Были изучены восемь (Ames, 1968; Stasch & Lanktree, 1980; Hopkins, 1981; Greenley, 1982, 1983; Cosse & Swan, 1983; Hooley et al, 1984; McDonald, 1984; Leppard, 1987). Половина из них проводилась в Соединенных Штатах, другая — в Соединенном Королевстве. Эймс, Стэш и Ланктре провели качественные исследования, основанные на интервью. Остальные ученые использовали обзоры, а McDonald (1984) и Leppard (1987) применяли как обзор, так и изучение примеров.

Все эти исследования привели к выводу о преимуществах, полученных в результате успешного применения маркетингового планирования (Greenley, 1987):

1. Процедурные преимущества: планирование ведет к реалистичным и признанным целям, требует высокого уровня полезной информации о рынке и улучшает контроль над предприятием.
2. Процессуальные преимущества: планирование ведет к более высокой мотивации менеджеров, лучшему межфункциональному взаимодействию, к осознанию и принятию перемен.
3. Преимущества эффективности: планирование повышает успешность предприятия, снижает бесполезные затраты и сокращает лишние действия, приводя к более четкому пониманию приоритетов; преподносит меньше «сюрпризов», провоцирующих спорадическое принятие решений.

На практике, однако, большинство компаний не следуют учебникам и не пользуется этими преимуществами. Хотя 70 процентов компаний создают маркетинговые планы, только 10–14 процентов из них соответствуют самым снимходительным требованиям существующей теории (Greenley, 1982, 1983 и McDonald, 1984). Это хорошо иллюстрируется тем, в какой степени ключевые элементы включаются в маркетинговые планы компаний:

1. Только 59% прогнозируют развитие рынка на три года (Cosse и Swan, 1983).
2. Лишь 68% разбивают цели сбыта по рынкам, а 71% — по товарам (Hopkins, 1981 и Greenley, 1982, 1983). Будущий сбыт

чаще всего определяется или простым развитием существующих тенденций, или по «внутреннему чутью».

3. 63% планов, изученных Гринлеем, содержали сведения о долях рынка, и 44% из изученных Cosse & Swan (1983) — о сегментах рынков. Коссе и Сван установили, что 49% рассчитывают относительные доли рынка на товарном уровне. В исследовании Greenley (1982) только одна компания отметила долю рынка как наиболее важную цель.

Как показало одно из исследований, только 14% менеджеров по маркетингу привлекались к определению его целей. Greenley (1983) обнаружил, что компании по оказанию услуг слабее производственных компаний и менее детально использовали такие факторы, как сбыт по товару/услуге, сбыт по рынку и долю рынка.

Преграды на пути эффективного маркетингового планирования

Почему же существует такой значительный разрыв между теорией и практикой? Ряд исследований выявил проблемы или преграды, препятствующие эффективному применению маркетингового планирования. Их результаты приведены в табл. 7.1. Звездочка в таблице означает, что соответствующее исследование выявило какую-либо проблему или преграду на основе опытных данных и четкой методики исследования.

Системы поддержки принятия решений в маркетинговом планировании

Можно ли надеяться на то, что системы поддержки решений (DSS) устроят некоторые проблемы практики маркетингового планирования? Чтобы ответить на этот вопрос, надо сначала исследовать системы поддержки решений, применяемые в других управленческих сферах. Затем необходимо рассмотреть, как менеджеры сегодня используют программные средства. И наконец, следует изучить предшествующие исследования, специализировавшиеся на поддержке принятия решений по маркетинговому планированию.

Критические проблемы маркетингового планирования

Таблица 7.1. Препятствия для маркетингового планирования

Препятствия	Научные исследования										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Человеческие	*	*	*	*	—	—	*	*	*	—	—
П1 Недостаточное участие старшего управляющего персонала	*	*	*	*	—	—	*	*	*	*	—
П2 Недостаток межфункционального участия	*	*	—	—	—	—	*	*	*	—	—
П3 Недостаток поддержки руководством	*	—	—	—	—	*	*	—	—	—	—
Познавательные											
П4 Знания и умения	—	*	*	—	—	—	*	—	—	*	—
П5 Недостаточные инновации/упущенные альтернативы	*	—	—	—	*	—	—	—	—	*	—
Систем и процедур											
П6 Недостаточное внимание при осуществлении маркетингового планирования	*	—	*	—	—	—	*	—	—	—	—
П7 Прогнозы без документирования вмешательства	*	—	*	—	—	*	—	—	—	*	—
П8 Негибкое применение прописных истин	*	—	*	—	—	—	—	—	—	—	—
П9 Недостаток тактики исполнения планов	*	—	*	—	—	—	*	—	*	—	—
П10 Слишком большое количество деталей	*	*	—	—	—	—	—	—	*	*	—
Ресурсные											
П11 Нехватка времени	*	—	—	—	—	—	—	—	*	—	—

Продолжение табл. 7.1

Препятствия	Научные исследования										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
П12 Недостаточные средства (например, для проведения исследования рынка)	*	—	*	—	—	*	*	*	—	—	—
Окружение/культура организации											
П13 Несоответствующая организационная структура	—	—	—	—	*	—	—	—	—	—	—
П14 Стадия развития организации	—	*	*	—	—	—	*	*	—	—	—
П15 Корпоративная политика	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
П16 Недальновидная система оплаты труда	*	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
П17 Культура, подавляющая создание/изложение новых идей	—	—	*	*	*	—	—	—	*	—	—
Информационные											
П18 Недостаток информации	*	*	*	*	—	*	—	*	—	—	—
Окружающей среды											
П19 Трудности в прогнозировании в периоды нестабильности и инфляции	—	*	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Ключ к обозначению исследований: 1. McDonald (1982); 2. Hopkins (1981); 3. Ames (1968); 4. Stasch & Lanktree (1980); 5. Leppard (1987); 6. Hooley et al (1984);											

Зачем применять системы поддержки решений в маркетинговом планировании?

Мы рассмотрим каждую группу проблем маркетингового планирования по табл. 7.1, чтобы узнать, устраивались ли похожие проблемы в других областях применением систем поддержки решений.

Человеческие проблемы

В этой области компьютеры не в состоянии помочь. Использование DSS вряд ли усилит поддержку маркетингового планирования старшим управленческим персоналом. С другой стороны, ряд исследований обнаружил, что поддержка DSS-проекта старшими руководителями может повлиять на успех проекта (Sanders & Courtney, 1985; Guimaraes et al, 1992). Тем не менее система может косвенно усилить поддержку маркетингового планирования руководителями, благодаря ее обучающему эффекту.

Большая вовлеченность в маркетинговое планирование старшего руководства или немаркетингового персонала возможна еще и благодаря использованию систем поддержки группового принятия решений. Эксперименты над группами (Nunamaker et al, 1988; Pinsonneault & Kraemer, 1989) показали, что поддержка группового принятия решений приводит к большему участию в процессе его членов.

Познавательные проблемы

Ранней целью систем поддержки принятия решений было сделать науку управления более доступной и применимой (Little, 1970). Они также ведут к углублению анализа (Pinsonneault & Kraemer, 1989).

Ряд инструментов и техник маркетинга включает как анализ, так и графическое представление информации типа портфельных матриц и кривых жизненного цикла товара. Надлежащее графическое представление позитивно влияет на процесс принятия решений (Benbasat & Dexter, 1986; Jarvenpaa, 1989). Однако применение графических инструментов связано с определенными трудностями вроде логарифмических шкал в портфельных матрицах (Мак-Дональд, 1990). Тем не менее компьютерная поддержка помогает преодолеть эти трудности.

Еще одна цель систем поддержки принятия решений — способствовать рассмотрению альтернативных решений проблемы (Lodish, 1981). Некоторые исследования обнаружили, что пользователи систем интересуются большим количеством альтернативных вариантов (Sainfort et al, 1990, Nunamaker et al, 1988). Роль систем в преодолении старого восприятия описана Dickmeyer (1983). Ученый нашел, что пользователи DSS скорее меняют образ мышления в соответствии с задачей планирования.

Использование систем поддержки принятия решений компенсирует недостаток знаний и навыков. Помогая пользователю решить определенную задачу, DSS обучает его. Little (1970), Van Horn (1990) обнаружили этот эффект систем поддержки принятия решений в сфере телекоммуникационного планирования.

Системы и процедуры

Обширная работа по групповому принятию решений, проведенная в University of Arizona (Nunamaker et al, 1988), была сосредоточена на поддержке процесса планирования.

Исследователи из University of Arizona признают важность в планировании текстовой информации, дополняющей числовые данные. Они достигли хороших результатов при включении соответствующих средств в DSS. Это помогает в решении проблемы прогнозов планирования.

Процесс маркетингового планирования оказался неоднозначным для некоторых компаний. Исследование University of Arizona обнаружило: чем крупнее группа, тем больше ее члены ценят структуру, обеспечиваемую системой. Little (1970) признал важность контроля над процессом принятия решения со стороны пользователя. На этом настаивал и Lodish (1981). Описывая систему CALLPLAN, помогающую торговым работникам распределять свое время между имеющимися и перспективными клиентами, Лодиш писал:

До того как работники получили от компьютера первые результаты, их отношение было настороженным и скептическим. Однако опыт работы с интерактивной программой усиливал энтузиазм сотрудников, осознававших, что они контролируют программу, а не она — их.

Это контрастирует с выводами авторов, принадлежащих к школе анализа решений (Wind & Saaty, 1980), о сложности и неясности процесса аналитической иерархии:

Заставляя их [менеджеров] излагать сценарии изменения окружающей среды, влияющие на их деловые решения, ... дисциплина, навязанная необходимостью структурировать проблему иерархически, помогает достигнуть консенсуса по некоторым аспектам проблемы.

Такая — более контролирующая — философия усугубляет вышеописанные проблемы с участием менеджеров в процессе планирования. Это согласуется с недавно проведенным исследованием автоматизации процесса торговли, показавшим, что «усиливающие» системы распространены значительно шире, чем «контролирующие» (Newson & Newson, 1994).

Экспертные системы часто (но не всегда) контролируют процесс принятия решений. Не существует согласия по вопросу, являются ли экспертные системы частным случаем систем поддержки принятия решений или они представляют отдельную технологию. (Alter, 1977; Stabell, 1986). Luconi et al (1986) разделили экспертные системы, системы поддержки принятия решений и «системы поддержки экспертов». По их определению, в экспертных системах контроль над «гибкими стратегиями» находится у компьютера, тогда как в системах поддержки решений — у пользователя. В случае же с системами поддержки экспертов ответственность разделена между компьютером и пользователем.

Из нашего исследования видно, что необходима гибкость в процессе, поддерживаемом компьютерной системой, с разделением ответственности между ней и пользователем.

Ресурсы

Исследования утверждают, что системы экономят время (Alrag, 1991; Bayug & Harter, 1991). Однако результаты экспериментов по этому вопросу противоречивы (Pinsonneault & Kraemer, 1989). Существует несколько возможных объяснений:

1. Большинство исследований проводилось среди неопытных пользователей, медленно выполняющих на компьютере любую поставленную задачу. Это объяснение предложено в работе Sharda et al (1988), обнаружившей, что пользователи DSS работали дольше, чем применявшие бумагу и ручку. Однако

первые нагоняли упущенное время примерно через три недели работы с системой.

2. Если системы способствуют проведению большего количества анализов, это может компенсировать время, сэкономленное системой на проведении каждого отдельного анализа.
3. Компьютер может способствовать необдуманному применению пользователями техник, не соответствующих задаче, что приведет к излишне детальному анализу (Rangaswamy et al, 1991).

Экономят ли системы поддержки принятия решений время — все еще открытый вопрос.

Организационное окружение/культура

Аналогичное исследование известно только по корпоративной культуре, подавляющей новые идеи и открытость взглядов (Nipamaker et al, 1988).

Информация

Недостаток информации упоминался в пяти из шести исследований маркетингового планирования, приведенных в таблице 7.1. Внутренняя компьютерная система не может генерировать внешнюю информацию, но в состоянии обеспечить пригодное среднее значение данных и способствовать лучшему распределению информации внутри организации. Это не основная задача систем поддержки принятия решений, так как эти функции выполняют достаточно хорошо изученные системы управленческой информации (Jagvenraa et al, 1985).

Проблемы окружающей среды

К сожалению, не проводилось исследований пользы систем поддержки принятия решений для изучения проблем окружающей среды, таких как нестабильность.

Выводы

Компьютерные системы не способны помочь в преодолении препятствий на пути к эффективному маркетинговому планированию. Для этого необходимы другие меры.

Далее будут рассмотрены программные средства для поддержки маркетингового планирования, используемые в настоящее время.

Использование систем поддержки принятия решений в маркетинговом планировании

В какой мере в настоящее время используются компьютеры для поддержки маркетингового планирования? Это показывают исследования Higgins & Opdebeek, 1984; Morris et al, 1989; Andersen Consulting, 1989; Hirst, 1991a,b; Shaw, 1994.

Вот точки их концентрации:

1. «Большая четверка» инструментов для личного пользования на персональных компьютерах: электронные таблицы, графические пакеты, текстовые редакторы и базы данных. Сегодня они дополняются инструментами групповой работы, такими как электронная почта.
2. Маркетинговые и торговые системы, основанные на системах управления базами данных общего назначения (DBMS), обеспечивающих отслеживание отдельных направлений деятельности, оформление заказов и почтовые отправления (Moriarty & Swartz, 1989).
3. Статистические пакеты для анализа результатов исследования рынка и тому подобного.

Предлагаемые средства склоняются либо только к числовой, либо к чисто текстовой обработке информации. Большинство приложений носит скорее рутинный и оперативный, нежели стратегический характер, исключение составляет лишь прогнозирование. «Полуструктурированные» задачи, являющиеся прерогативой систем поддержки принятия решений (Gorry & Scott Morton, 1971; Keen & Scott Morton, 1978), пока не решаются.

Таким образом, поддержка маркетингового планирования сводится к обеспечению операционными системами необходимой информацией, а также инструментами личного пользования для создания документов, презентаций и так далее.

Это подтверждается некоторыми коммерческими программными продуктами, направленными на маркетинговое планирование и стратегию. Был проведен их поиск. Информация была получена из рекламных объявлений о маркетинговом и стратегическом планирова-

ний в прессе, отчетов консультантов по менеджменту, отраслевых публикаций и списков маркетинговых программных продуктов, издаваемых в Америке. Найденные материалы можно разбить на следующие группы:

1. Программы для маркетингового планирования товаров: пакеты, нацеленные на менеджеров по товарам и на один из товаров/рынков. Пример — система PPAM небольшой британской компании *Lysia*, которая прежде продавалась в Великобритании. *Business Insight* фирмы *Simcon* также относится к данной категории, так как она ориентирована на анализ одного товара/рынка. Обе программы основаны на подходе, используемом в экспертных системах, — задавать вопросы и предлагать советы.
2. Программы маркетингового планирования для многочисленных товаров и рынков, нацеленные на менеджеров по маркетингу. Помимо программы EXMAR были обнаружены три примера: SMPS от Partners in Marketing включает SWOT-анализ и портфельный анализ; Smartplan от *Lysia* (который пока не продается) включает конкурентный анализ, установление стратегии и образование частей трехгодичного плана маркетинга. Она использует чисто количественный подход; Startex от *Nokia Data* является инструментом стратегического маркетингового планирования для малых предприятий и больше похожа на основу для построения системы, а не на готовый к использованию продукт.
3. Системы корпоративного планирования с маркетинговыми возможностями: ANSPLAN Ансоффа и Alacrity Strategy фирмы *Alacritour Inc* из Торонто. Хотя они включают определение множественных товаров/рынков, анализ останавливается на уровне доли и роста рынка, а также дифференциации товара по отдельным аспектам.
4. Пакеты маркетинговых техник поддерживают отдельные инструменты и техники маркетинга, не пытаясь связать их между собой или организовать структуру планирования. Основным преимуществом является графическое представление данных, дополняемое советами из теории. Примеры — Portfolio Manager, StratMag и MatMar.

Таким образом, существует мало приемлемых готовых продуктов. Некоторые компании, однако, разработали специализированные системы для внутреннего пользования. Примеры перечислены ниже:

1. ICL разработала систему (Aitken & Bintley, 1989), предназначенную для разработки маркетинговых планов и повышения навыков маркетинга у работников. Она поддерживает инструменты типа карт предпочтений и границ эффективности для ценообразования. Взаимосвязи между инструментами обеспечиваются посредством использования общих данных. Однако система эта полностью не интегрирована. В сопроводительной статье есть термин «экспертная система», тем не менее ни разу не упоминающийся ни пользователями, ни спонсорами. Система не соответствует технологическим требованиям к экспертным системам, ибо представляет данные графически и выполняет вычисления, но не вырабатывает советы. Ее недостаток в несогласованности с процессом планирования. Как сказал главный спонсор системы, в противоположность EXMAR в ней нет «перекладины, на которую можно повесить вешалки [маркетинговые техники]».
2. Крупная международная химическая компания продемонстрировала систему, более похожую на экспертную, задававшую пользователю ряд вопросов о рынке товара, а затем предлагавшую совет, основанный на особых знаниях химической индустрии, заложенных в программу. Ее эффективность была значительной.
3. Международная фармацевтическая компания продемонстрировала систему маркетингового планирования с менее солидным советующим компонентом. Проводя пользователя через процесс заполнения различных форм, она собирала финансово-информационную информацию и данные, носящие более качественный характер. Она выдавала и некоторые советы на основе портфельной модели. Для облегчения анализа в различных подразделениях система включала определения рынков и товарных групп, относящихся к компании. Она использовалась для стандартизации планирования по всему миру методом обобщения планов по отдельным странам в корпоративный план.

Предшествующие исследования DSS для маркетингового планирования

Только одно крупное исследование систем поддержки принятия решений касалось маркетингового планирования. Это работа доктора философии Бовича (Bovich, 1987) «Принятие решений менеджерами по маркетингу и роль систем поддержки принятия решений». В ней описан эксперимент, аналогичный использованным Pinsonnealt & Kraemer (1989) в исследовании групповых DSS. Двум группам студентов поручили задачу по сценарию из MARKSTRAT. Одной было предложено использовать в работе систему поддержки принятия решений FCS:EPS, «позволявшую пользователям создавать широкую гамму таблиц, графиков, проводить статистический анализ». Задача включала представление результатов руководству в виде печатного отчета, широко охватывающего содержание маркетингового плана товара. Бович изучил производительность и эффективность процесса принятия решений, их качество и убежденность в них пользователей.

Вторая группа должна была использовать DSS, но только в той мере, которую они считут необходимой. Обе группы были одинаково обучены соответствующим техникам маркетинга. Вторая группа также прошла обучение работе с данным программным обеспечением. Качество принятых решений оценивалось при помощи MARKSTRAT.

Бович заключил, что пользователи системы были больше убеждены в правильности принятых ими решений, но не достигли большей эффективности процесса по времени или полноте разработки и оценки альтернативных вариантов. Таким образом, использование DSS не повлияло на качество решения задачи. Тем не менее, подтвердилось мнение, что тренировки с DSS приводят к прояснению более далекой перспективы.

Методологические недостатки, замеченные Бовичем, связаны скорее с индивидуальным, чем групповым использованием системы, неопытностью пользователей, а также — с незначительным временным масштабом исследования. К тому же использовались студенты, а не практикующие менеджеры; присутствовала неконтролируемая помощь «опытного консультанта» в применении DSS; не было представлено сведений о соответствии сценария MARKSTRAT реальным проблемам, стоящим перед менеджерами.

Таким образом, исследование подтвердило обучающие преимущества DSS в контексте маркетинга. Однако многие вопросы остались без ответа. Во-первых, использованная программа и поставленная задача не относились непосредственно к составлению маркетингового плана. Они не касались поддержки процесса маркетингового планирования. Во-вторых, метод лабораторных экспериментов охватывал только часть факторов, интересных практикующим менеджерам. К примеру, способность систем преодолевать сложности коммуникации и враждебной корпоративной культуры. В-третьих, перед исследованием стояла задача только выяснить, *помогает ли определенная система при маркетинговом планировании*. А вопросы, *каким образом* система помогает и как ее помощь может быть улучшена, остались за пределами исследования.

Важность более широкой оценки систем актуальна не только для маркетингового планирования. Это отмечено Mumford (1988): «сейчас нам следует генерировать идеи, теории и гипотезы, а не просто проверять их. ... Все, что ограничивает или сковывает процесс, является неуместным».

Цели

Перед данным исследованием стоит задача изучить эффективность применения систем поддержки принятия решений для маркетингового планирования. Система в лучшем случае решит только часть проблем, мешающих более эффективному маркетинговому планированию. Ясно, что она должна разрабатываться исключительно под нужды определенной сферы деятельности. Также система должна быть надлежащим образом внедрена в организации: вопросы ее применения, такие как обучение и поддержка, помощь в использовании, постепенное введение в строй и поддержка руководством, оказывают значительное влияние на успех (Ginzberg, 1981; Montazem, 1988). Таким образом, наше исследование предполагает, что правильно разработанная и внедренная система поддержки принятия решений может улучшить практику стратегического маркетингового планирования.

Мы исследуем это предположение с помощью системы EXMAR. Выбор пал на EXMAR, потому что она обладает наибольшей базой пользователей DSS, компетентных в данной области; теория мар-

кетинга и дизайнерские решения, лежащие в ее основе, хорошо известны, а изменения, требуемые пользователям, можно внести в более поздние версии программы.

Исследование имеет две цели: первая относится к улучшению практики маркетингового планирования, а вторая касается того, что должно составлять правильно разработанную и внедренную систему.

1. Основная цель исследования — определить, какие преимущества получают пользователи прототипа EXMAR.

Это подразумевает выявление препятствий маркетинговому планированию, преодолеваемых системой. Выясняется, приносит ли ее использование какие-либо другие преимущества или эффекты.

2. Второстепенная цель исследования — определить, какие аспекты разработки и внедрения системы привели к преимуществам в следующих областях:

- Модель маркетингового планирования: каким образом процесс и соответствующие техники формализуются для последующей компьютеризации.
- Сущность системы: как определяется размер системы, какова оказываемая ею поддержка, как используются для этого компьютерные технологии.
- Применение системы: кто использует систему и в каких случаях, как она внедряется в организации и как применяется на практике.
- Метод разработки: какие требования предъявлялись к системе в процессе ее разработки, каков был подход к определению пользовательского интерфейса, и в какой организационной и деловой ситуации происходила разработка.

Планируется семь этапов исследования:

1. Предварительное моделирование: концептуальная разработка модели маркетингового планирования как основы для компьютеризации.
2. Разработка демонстрационной программы: определение предварительной демонстрационной системы.
3. Разработка прототипа: то есть достаточно законченного образца.

4. Первая качественная оценка: использование полуструктурированных интервью и отчетов пользователей шести компаний из различных секторов рынка.
5. Анкетирование: опрос пользователей с целью выяснения факторов успеха DSS.
6. Вторая качественная оценка: серия исследований примеров использования системы для дополнения результатов анкетирования.
7. Окончательная спецификация системы: третий круг исследования, включающий более глубокое моделирование и разработку системы для учета результатов.

Первые три этапа уже были описаны (McDonald, 1990a,b; McDonald & Wilson, 1990, 1993). Теперь обратимся к первой качественной оценке.

Первая качественная оценка

Сначала менеджеры по маркетингу шести компаний обучались использованию программы. Затем, используя систему, они разрабатывали планы маркетинга в своих организациях и написали отчеты об этом. Выбор компаний охватывал различные секторы рынка и включал производство капитального имущества, других промышленных товаров, потребительских товаров и оказание услуг. Охваченные вертикальные рынки представляли: аэрокосмическую отрасль, строительство, производство товаров широкого потребления, компьютерную индустрию, оказание банковских и страховых услуг.

Для определения категорий отбора информации использовалась обратная связь с пользователями прототипа. Эти категории были включены в структуру отчета. Форма отчета включала вопросы по каждой теме: их формулировка соответствовала принципам построения анкет. Помимо этого, было проведено 13 полуструктурированных интервью, по 3 часа каждое, для сбора вспомогательной информации о компаниях и их практике планирования.

Полученные отчеты содержали богатые и развернутые сведения. Оказалось полезным противопоставлять и комбинировать результаты письменных отчетов и интервью.

Полученные результаты

Могут ли системы поддержки принятия решений быть использованы для улучшения практики стратегического маркетингового планирования?

Пять из шести компаний-участниц исследования положительно высказались по данному вопросу:

1. Было высоко оценено систематическое следование логическому процессу, что гарантировало охват всех аспектов планирования.
2. Система запрашивала ключевую информацию от удобного центрального источника, влияя на рыночные исследования и развитие управлеченческих информационных систем.
3. Система обеспечивала «мощное визуальное отображение ключевой информации», помогая пониманию и коммуникации.
4. Система всегда определяет, на чем необходимо сконцентрировать внимание... «EXMAR обеспечивает "свежую пару глаз", чтобы планирование преодолевало принятые в организации истины».
5. Система «снимает "налет таинственности" с применения инструментов маркетинга».

Полезным оказался и сам процесс оценки, ведущий к «улучшению маркетинговой стратегии через вовлеченность в процесс», благодаря новому пониманию позиции компании и улучшенному документообороту.

Шестая компания оказалась скептически настроенной, хотя и осталась заинтересованной в проекте. Ее представители предупреждали: если бы система (прототип) и не использовалась, «любой, кто проведет работу по предложенным этапам, ... обладая ограниченной помощью, ... достаточной информацией и опытом, все равно написал бы маркетинговый план». Видимо, на эту компанию сильно повлиял термин «экспертная система», употребление которого привело к ожиданиям «более умной» системы, усугубленным рекламой других программных продуктов.

Другие компании посчитали, что термин «экспертная система» приведет к неверным ожиданиям и поэтому должен быть отброшен. Одна компания сообщила, как ее модель целей системы изменилась

Критические проблемы маркетингового планирования

от высокоактивной экспертной системы до электронного ассистента, помогающего эксперту-человеку. Другими использовался термин «набор инструментов», а третьи характеризовали роль системы как обеспечение по всем разделам маркетингового планирования.

В качестве заключения: получено подтверждение того, что с точки зрения удовлетворения пользователей системы поддержки принятия решений могут быть использованы для улучшения практики маркетингового планирования.

Если системы поддержки принятия решений могут помочь, то каким образом?

Далее будут рассмотрены доводы в пользу использования системы в помощь преодоления препятствий эффективному маркетинговому планированию.

1. Подтверждается познавательная гипотеза о том, что система увеличивает знания и навыки маркетингового планирования. Компании сообщили об улучшении понимания инструментов и техник маркетинга, а также процедур документооборота. Среди них была и скептически настроенная компания.
2. Процедурное влияние системы в форме улучшения документооборота в процессе планирования подтвердились отзывами пользователей и изменением процедур.
3. Недостаток инноваций / неприятие альтернатив: пользователи сообщали о влиянии данной проблемы на обновление взглядов по позициям компаний. Возникло также убеждение, что аналогичные результаты оказались бы и при обычном использовании программы.
4. Человеческие проблемы: конечно, система влияет и на этот фактор. Некоторые компании в результате использования системы стали более «благоприятными для маркетингового планирования». Если же отношения в компании слишком холодные, система их не смягчит. Компания, участвовавшая в ранней разработке проекта EXMAR, потеряла к нему интерес, когда во главе отдела маркетинга оказался человек, считавший, что маркетинговое планирование абсолютно не заслуживает внимания. Смена руководства снова пробудила интерес компании к проекту.

5. Гипотезы по организационным препятствиям все еще открыты.

В одной из компаний, участвовавших в разработке системы с ранних стадий, роль системы как катализатора изменения отношений оказала позитивное влияние на ее структуру.

Переходим к обсуждению природы поддержки, предлагаемой программой, используя для заголовков вспомогательные вопросы исследования.

Масштаб

Концентрируйтесь на стратегии, а не на тактике

Маркетологи могут компетентно разрабатывать бюджеты и отслеживать их выполнение.

Концентрируйтесь на товарном/рыночном аспекте

Действия по определению сегментов рынка и товарных групп, а также критических показателей успеха для каждого рынка вызвали в компаниях споры и появление свежих взглядов. Концентрация анализа на рынках товаров, на действиях потребителей при покупках; на эффективности деятельности компаний на этих рынках и конкуренции со стороны других компаний послужила катализатором ориентации на интересы потребителей и «преодоление признанных истин».

Поддерживайте только основную, но в то же время полную финансовую информацию

Компании были обеспокоены перегруженностью анализа избыточными деталями. Несмотря на это, они захотели пойти дальше сведений о доходе — к представлению затрат и «прибыли» в контексте результата маркетинговой деятельности.

Модель маркетинга

Используйте модель, объединяющую техники вокруг общей для них информации и организованную вокруг процесса маркетингового планирования.

Разработанная модель объединила ряд ключевых техник маркетинга, определяя общие данные, по которым была получена информация. Польза от нее в том, что информация, единожды введенная пользователем, может много раз использоваться в различных ана-

Критические проблемы маркетингового планирования

лизах. Это снижает затрачиваемые усилия и увеличивает глубину анализа. Концентрация вокруг логической модели данных помогает пользователю понять применяемые инструменты и техники, проясняя связи между ними. Привязка инструментов и техник к конкретным стадиям логического процесса означает, что пользователь может применять нужные приспособления в определенное время. Это снижает проблемы обучения и позволяет пользователю сосредоточиться на интерпретации информации.

Изобразите модель на бумаге, чтобы облегчить процесс коммуникации и проверки маркетинговой теории

Были разработаны диаграммы (McDonald, 1990a), позволявшие единое представление модели, на основе которого специалисты по маркетингу и информационным технологиям могли общаться между собой. Оказалось необходимым адаптировать стандартные диаграммы системного анализа к данной области применения, чтобы сделать их более понятными для специалистов по маркетингу. Такая трактовка не обязательно подходит для всех систем поддержки принятия решений. Это следует из литературы по «инженерии знаний», посвященной развитию систем поддержки принятия решений (Hickman et al, 1989). Стало ясно, что коммуникационные барьеры между «экспертом» и разработчиками системы в проекте EXMAR преодолимы. Как говорит DeMarco (1978) в своей классической работе по системному анализу:

Пользователь и анализ неспособны общаться между собой. Важно, чтобы их дискуссии проводились вокруг некоторого приемлемого инструмента ведения переговоров, который помог бы достичь взаимопонимания. Успешная модель системы — это наиболее важная помощь коммуникации.

Сама модель является результатом этого исследования, внесшего особый вклад в теорию маркетинга. Вот его пункты:

1. Техники взаимосвязаны между собой изящно, богато и сложно. Трудности обусловливают их редкое практическое применение и необходимость использования помощи компьютерных технологий.
2. Теория матрицы управляющих политик была доработана и стала более применимой (McDonald, 1990b). Было обнаружено, что концентрация кругов друг над другом в левой верхней четверти матрицы часто встречается на практике. Это было объяснено

тем, что значения по оси рынка расставляются относительно ведущего конкурента (идея заимствована из матрицы Boston Consulting Group). Поэтому пользователю предлагается ввести более рассредоточенные значения привлекательности рынка, а также применять автоматическое масштабирование осей. Ему больше не приходится заботиться о подобных тонкостях, как, например использование логарифмических шкал по осям.

3. Были сделаны предварительные заключения о зависимости между определением «дифференциации» по Портеру и использованием критических показателей успеха в модели «влияние на рынке». Это продолжило недавние исследования возможностей применения работ (Porter, 1980; Speed, 1989; Scharp, 1991).

Сущность системы

Оставьте контроль у пользователя

Исследование подтвердило убеждения школы исчисления решений о контроле над принятием решений: контроль должен оставаться у пользователя (Little, 1970). Это подразумевает отсутствие скрытой логики и редкое использование специфических терминов. Пользователи также должны контролировать процесс, используемый при планировании. Система может поощрять к действию, но не должна навязывать его. Когда на сеансах работы с системой присутствовали авторы (обычно как помощники), пользователи переходили от одной задачи к другой, оставляли систему, чтобы добыть информацию, вносили изменения, чтобы проиллюстрировать коллегам суть чего-либо, и так далее. Все это подразумевает наличие свободного интерфейса, основанного на применении «окон», по девизу разработчиков плодотворного интерфейса Xerox Star: «Никогда не давить на пользователя» (Bewley et al, 1983).

Направляйте пользователя вдоль логического процесса планирования

Тем не менее пользователи ценят, когда их направляют в логическом процессе. Это управление отличается от поддержки строгих конторских процессов, характерной для систем проведения сделок, и от абсолютно свободного интерфейса текстовых редакторов и электрон-

ных таблиц. Для появления такого подхода потребовалось время. Демонстрационная система больше тяготела к первому, прототип — ко второму. Полная спецификация системы приведет к правильному компромиссу. Данный вывод справедлив для целого ряда областей применения DSS.

Изображайте информацию графически, чтобы улучшить ее понимание

Графическое отображение информации с применением маркетинговых матриц и бизнес-графиков весьма полезно. Разнообразие взглядов на одну и ту же информацию помогает пользователю спрогнозировать развитие ситуации и прийти к сбалансированным заключениям.

Применение полуструктурированных задач требует интеграции текста и данных

Некоторые компании подчеркивали пользу привязки текста к данным. Например, к таким, как источник информации о размере рынка; предположения, обосновывающие прогнозы изменения размера рынка; пояснения, как будет достигнут отдельный рост прибыли, и т. д.

«Гипертекст» — это область компьютерных исследований, направленная на изучение возможностей отображения и обработки подобных смешанных объектов (Ritchie, 1993). В данном проекте это осуществлялось с помощью гипертекстовой системы NoteCards в демонстрационной программе (Halasz et al, 1987) и системы Analyst в прототипе. Это подтверждает, что задачи маркетингового планирования заключены как в обработке идей, так и в принятии решений. Ведь представление идей происходит не только в словах и изображениях, но и в виде чисел.

Точные модели прогнозирования не обязательны для повышения ценности системы

Ранее в программное обеспечение не включались модели для прогнозирования объема сбыта, доли рынка или затрат подразделения. Это идет вразрез с мнением о DSS Литла (Little, 1970) и других школ экспертных систем, что именно в моделях прогнозирования представляют ценность компьютеры. Это отражает достижения в области пользовательского интерфейса за последние десять лет,

сделавшие возможным увеличивать ценность систем эффективным отображением информации.

Убедитесь, что не требуется долгого обучения

Иначе систему не будут использовать. Для легкости обучения можно пожертвовать простотой использования.

Соответствие организации

Польза на любом уровне организации

Большинство пользователей системы полагали, что она принесет пользу при различных уровнях детализации в компании — от корпоративных обзоров основных секторов бизнеса до глубоких исследований индивидуальных сегментов рынка. Одна компания считала, что это позволит децентрализовать планирование на международном уровне, распространяя знания и «лучший опыт» от центральных групп и более сложных подразделений к слабым звеньям.

Не ограничивайте пользователей системы отделом маркетинга

EXMAR использовалась старшими руководителями, специалистами по стратегическому планированию и линейными менеджерами, а не только директорами и менеджерами по маркетингу. Два менеджера занимали должности, непосредственно связанные со стратегическим планированием, но это не заставило их предъявлять к системе более широкие требования, так как узкая направленность на товарный/рыночный аспект считалась важной. Одна из компаний признала ценность программы в более полном и более раннем привлечении к участию в планировании линейных менеджеров.

Не ограничивайте режим использования программы больше, чем это необходимо

Программное средство должно предполагать разнообразное его использование: проведение отдельных анализов, а не разработку плана целиком; подготовку за несколько сеансов работы с программой; возможность приостановить работу для сбора необходимой информации или решить задачу ввода данных вспомогательными конторскими служащими. Все это соответствует пожеланиям менеджеров. Программы, основанные на более идеалистических предположениях

Критические проблемы маркетингового планирования

о планировании, используются как неотъемлемая часть процесса планирования.

Программный продукт, разработанный в ходе данного исследования, использовался на одиночном персональном компьютере (PC), хотя в реальной жизни подобные программы используются группами пользователей, применяющих один монитор или экран и проектор для отображения информации. Революция в персональных компьютерах была вызвана усилением ощущения контроля над машиной, полученным пользователями (Morris et al., 1989). Возможность свободного переноса планов с компьютера на компьютер с помощью гибких дисков до сих пор соответствовала ситуации. Не было особой необходимости расширять систему до многопользовательской клиент-серверной архитектуры.

Метод разработки

Используйте прототипы

Наш опыт подтверждает, что новые области применения систем поддержки принятия решений должны изучаться с помощью разработки прототипов (Keen, 1980; Iivari & Kargjälinen, 1989).

Разработка должна быть «ориентированной на экспертов» так же, как и «ориентированной на пользователей»

Предварительная модель была разработана в тесном сотрудничестве с экспертами в области маркетингового планирования. В подготовке же программы-прототипа эксперт участвовал меньше, а разработчик программы полагался на обратную связь с потенциальными пользователями и общепринятую теорию системного анализа. Проблема данного подхода в том, что в области, где практика управления не отражает лучшие теоретические наработки, пользователи либо не знают, чего они хотят, либо знают, но не могут выразить это формальным языком маркетинга. В результате прототип оказывается слишком сложным для использования. Поэтому мы оспариваем предположения (Keen, 1980) о том, будто цель разработки — исключительно создание системы для пользователей. Плодотворнее предложения школы «исследования решений» (Stabell, 1986).

Убедитесь, что программу можно адаптировать под конкретные нужды

Теория менеджмента постепенно изменяется, как и процедуры компаний, информационные потоки, люди. Программа должна адаптироваться к изменяющимся условиям, к особенностям конкретной компании программистами или, что лучше, пользователями. Ряд пользователей согласились с необходимостью компромиссов для введения маркетингового планирования. Даже при желании нереально быстро установить необходимые информационные потоки. Одна из компаний ожидала получить информацию, затребованную системой EXMAR, только через несколько лет. Также возможны ситуации, когда общепринятая теория неприменима в отдельно взятой компании. Таким случаем является моделирование факторов, влияющих на доходы от товара/рынка в секторе финансовых услуг, которыми считаются «цена» и «объем сбыта». Объектно-ориентированное программирование может значительно помочь в обеспечении гибкости и адаптивности программных средств на основе повторного использования программ по концепции наследственности (Deutsch, 1989; Lazarev, 1991).

Выводы и последующее исследование

Анализ, описанный в данной главе, указал, какими характеристиками должна обладать система маркетингового планирования с точки зрения масштаба, основной модели, стиля пользовательского интерфейса. Это послужило основой для последующей разработки программного продукта.

Анализ подтвердил, что программные средства помогают преодолеть такие препятствия маркетинговому планированию, как несоответствующий уровень знаний и навыков у маркетологов, недостаточная аргументация производимых вмешательств, нехватка новых идей и неприятие альтернативных вариантов, слабое участие в процессе разработки стратегий старшего руководства и недостаток межфункциональных связей. Программы также помогают прояснить информационные требования для более конкретных рыночных исследований.

Доказательства, однако, носят экспериментальный характер. Участники проекта пользовались программой всего три месяца. Это

требует дальнейших исследований с участием «живых» пользователей с целью изучения опыта организаций, применяющих систему-прототип хотя бы три года.

1. Проводится анкетирование в 35 компаниях, использующих систему-прототип. Анкета основана на теоретической основе для изучения систем поддержки принятия решений в маркетинговом планировании, полученной путем объединения предшествующих исследований в области информационных технологий и DSS (например, Ives et al, 1980; Sanders & Courtney, 1985; Snitkin & King, 1986; Money et al, 1988). Цели таковы: проверить и усовершенствовать инструменты оценки успеха и преимуществ системы для вклада в будущие исследования и для анализа анкетирования; изучить факторы использования системы, влияющие на ее успех, а именно: обучение и поддержка пользователей, помочь системе старшими руководителями; оценить успех системы.
2. Изучается реальный опыт десяти компаний посредством полуструктурированных интервью с использованием теории Glaser & Strauss (1967). Если анкетирование служит для проверки гипотез, появляющихся на данном этапе, то изучение примеров расширяет саму теорию свободным подходом к анализу.

Хотя и очевидно, что компьютерные системы не смогут стать панацеей от всех неприятностей, многие факторы убеждают, что информационные технологии могут оказать значительный вклад в маркетинговое планирование.

Список литературы

- Abell, D and Hammond, J (1979) *Strategic Market Planning*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Aitken, S and Bintley, H (1989) «Building a marketeer's workbench; an expert system applied to the marketing planning process», *ICL Technical Journal*, November, pp. 721–736.
- Alpar, P (1991) «Knowledge-based modeling of marketing managers» problem solving behaviour», *International Journal of Research in Marketing*, 8, pp. 5–16.
- Alter, SL (1977) «A taxonomy of decision support systems», *Sloan Management Review*, Vol. 19, No 1, pp. 39–56.
- Ames, BC (1968) «Marketing planning for industrial products», *Harvard Business Review*, Vol. 46, No 5, pp. 100–111.
- Andersen Consulting (1989) *IT in Marketing and Sales '89*, Andersen Consulting, London.
- Bayer, J and Harter, R (1991) «Miner», «manager», and «researcher»: three modes of analysis of scanner data», *International Journal of Research in Marketing*, 8, pp. 17–27.
- Benbasat, I and Dexter, AS (1986) «An investigation of the effectiveness of color and graphical information presentation under varying time constraints» *MIS Quarterly*, March, pp. 59–83.
- Bewley, WL, Roberts, TL, Schoit, D and Verpank, WL (1983) «Human factors testing in the design of Xerox's 8010 «Star» Office Workstation», in *CHI '83 Human Factors in Computing Systems*, ACM.
- Bovich, EP (1987) «Marketing management decision making and the role of decision support systems», unpublished PhD thesis, University of Michigan.
- Brooksbank, RW (1990) «Marketing planning: a seven-stage process», *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 8, No 7, pp. 21–28.
- Cosse, TJ and Swan, JP (1983) «Strategic marketing planning by product managers», *Journal of Marketing*, 47, pp. 92–102.
- Curry, B and Moutinho, L (1991) *Environmental Issues in Tourism Management: Computer Modelling for Judgemental Decisions*, Working Paper, Cardiff Business School.
- DeMarco, T (1978) «Structured analysis and system specification», in *GUIDE 47 Proceedings*, GUIDE International Corporation, reprinted in EN Yourdon (ed) *Classics in Software Engineering*, Yourdon Press, Englewood Cliffs, New Jersey.

- Deutsch, LR (1989) «The past, present and future of Smalltalk», in *Proceedings of the 1989 European Conference on Object-oriented Programming*, S Cook (ed), Cambridge University Press, Cambridge, pp. 73–87.
- Dickmeyer, N (1983) «Measuring the effects of a university planning decision aid», *Management Science*, 29, pp. 673–685.
- Gill, J and Johnson, P (1991) *Research Methods for Managers*, Chapman, London.
- Ginzberg, MJ (1981) «Key recurrent issues in the MIS implementation process», *MIS Quarterly*, June, pp. 47–59.
- Glaser, BG and Strauss, AL (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine, New York.
- Gorry, GA and Scott Morton, MS (1971) «A framework for management information systems», *Sloan Management Review*, Vol. 13, No 1, pp. 55–70.
- Greenley, GF (1982) «An overview of marketing planning in UK manufacturing companies», *European Journal of Marketing*, Vol. 16, No 7, pp. 3–15.
- Greenley, GE (1983) «An overview of marketing planning in UK service companies», *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 1, No 3, pp. 55–68.
- Greenley, GE (1987) An exposition of empirical research into marketing planning», *Journal of Marketing Management*, Vol. 3, No 1, pp. 83–102.
- Guimaraes, T, Igbaria, M and Lu, M (1992) «The determinants of DSS success: an integrated model», *Decision Sciences*, 23, pp. 409–30.
- Halasz, FG, Moran, TP and Trigg, RH (1987) «Notecards in a nutshell», in *Proceedings of the ACM CHI + GI Conference*, Toronto 5–9 April.
- Hewson, N and Hewson, W (1994) *The Impact of Computerised Sales and Marketing Systems in the UK* (4th edn), HCG Publications, Milton Keynes.
- Hickman, FR, Killin, Land, Mulhall, Porter and Taylor (1989) *Analysis For Knowledgebased Systems: A Practical Guide to the KADS Methodology*, Ellis Horwood, Chichester, UK.
- Higgins, JC and Opdebeek, EJ (1984) «The microcomputer as a tool in marketing decision aids: some survey results», *Journal of the Market Research Society*, Vol. 26, No 3, pp. 243–254.
- Hirst, M (1991a) «Personal computer software for use in marketing education, part 1», *Journal of Marketing Management*, 7, pp. 77–192.
- Hirst, M (1991b) «Personal computer software for use in marketing education, part 2», *Journal of Marketing Management*, 7, pp. 167–188.
- Hooley, GJ, West, CJ and Lynch, JE (1984) *Marketing in the UK: A Survey of Current Practice and Performance*, Institute of Marketing, Maidenhead.

- Hopkins, DS (1981) *The Marketing Plan*, Research Report No 801, The Conference Board, New York.
- Iivari, J and Karjalainen, M (1989) «Impact of prototyping on user information satisfaction during the IS specification phase», *Information and Management*, 17, pp. 31–45.
- Ives, B, Hamilton, S and Davis, GB (1980) «A framework for research in computer-based management information systems», *Management Science*, Vol. 26, No 9, pp. 910–934.
- Jarvenpaa, SL (1989) «The effect of ask demands and graphical format on information processing strategies», *Management Science*, Vol. 35, No 3, pp. 285–303.
- Jarvenpaa, SL, Dickson, KW and DeSanctis, K (1985) «Methodological issues in experimental IS research: experiences and recommendations», *MIS Quarterly*, 59, June, pp. 141–56.
- Keen, PGW (1980) Adaptive design for decision support systems, *Data Base*, 12, pp. 15–25.
- Keen, PGW and Scott Morton, MS (1978) *Decision Support Systems: An Organizational Perspective*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.
- Kotler, P and Armstrong, G (1989) *Principles of Marketing* (4th edn), Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Kotler, P (1991) *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control* (7th edn), Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Lazarev, GL (1991) «Reusability in Smalltalk: a case study», *Journal of Object-oriented programming*, Vol. 4, No 2, pp. 11–20.
- Leppard, JW (1987) «Marketing planning and corporate culture: a conceptual framework which examines management attitudes in the context of marketing planning», MPhil thesis, Cranfield Institute of Technology.
- Little, JDC (1970) «Models and managers: the concept of a decision calculus», *Management Science*, Vol. 16, No 8, pp. 466–485.
- Lodish, I.M (1981) «Experience with decision-calculus models and decision support systems», in RL Shultz and AA Zoltner (eds), *Marketing Decision Models*, North Holland.
- Luconi, PL, Malone, TW and Scott Morton, MS (1986) «Expert systems: the next challenge for managers», *Sloan Management Review*, Vol. 27, No 4, pp. 7–14.
- Macintyre, S (1978) «Some notes on record-taking and making in an antenatal clinic», *Sociological Review*, Vol. 26, No 3, pp. 595–611.

- McDonald, MHB (1984) «The theory and practice of marketing planning for industrial goods in international markets», PhD thesis, Cranfield Institute of Technology.
- McDonald, MHB (1989) *Marketing Plans* (2nd edn), Heinemann, Oxford.
- McDonald, MHB (1990a) «Technique interrelationships and the pursuit of relevance in marketing theory», *Quarterly Review of Marketing*, Summer, pp. 1–11.
- McDonald, MHB (1990b) «Some methodological comments on the directional policy matrix», *Journal of Marketing Management*, 6.
- McDonald, MHB (1991) *The Marketing Audit: Translating Marketing Theory into Practice*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- McDonald, MHB and Wilson, HN (1990) «State-of-the-art developments in expert systems and strategic marketing planning», *British Journal of Management*, 1, pp. 159–170.
- McDonald, MHB and Wilson, HN (1993) «Why apply software to marketing strategy? Mapping the sources of competitive advantage», in MHB McDonald, W Hewson and HN Wilson (eds), *Emerging Information Technologies – A Marketing Opportunity*, HCG Publications, Milton Keynes, pp. 92–97.
- Meldrum, MJ Ward, K and Srikanthan, S (1987) «Needs, issues and directions in the marketing accountancy divide», *Quarterly Review of Marketing*, Spring/Summer, pp. 5–12.
- Money, A, Tromp, D and Wegner, T (1988) «The quantification of decision support benefits within the context of value analysis», *MIS Quarterly*, June, pp. 223–236.
- Montazemi, AR (1988) «Factors affecting information satisfaction in the context of the small business environment», *MIS Quarterly*, June, pp. 239–256.
- Moriarty, RT and Swartz, GS (1989) «Automation to boost sales and marketing», *Harvard Business Review*, Vol. 67, No 1, pp. 100–108.
- Morris, MH, Burns, AC and Avila, RA (1989) «Computer awareness and usage by industrial marketers», *Industrial Marketing Management*, Vol. 18, No 3, pp. 223–232.
- Mumford, E (1988) «Designing computer based systems», *University of Wales Review Business and Economics*, 3.
- Nunamaker, JF, Applegate, LM and Konsynski, BR (1988) «Computer-aided deliberation model management and group decision support», *Operations Research*, Vol. 36, No 6, pp. 826–848.

- O'Keefe, RM (1989) «The evaluation of decision-aiding systems: guidelines and methods», *Information and Management*, 17, pp. 217–226.
- Pinsonneault, A and Kraemer, KL (1989) «The impact of technological support on groups: an assessment of the empirical research», *Decision Support Systems*, 5, pp. 197–216.
- Porter, ME (1980) «Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors», Free Press, New York.
- Rangaswamy, A, Harlam, BA and Lodish, LM (1991) «INFER: an expert system for automatic analysis of scanner data», *International Journal of Research in Marketing*, 8, pp. 29–40.
- Ritchie, I (1993) «Hypertext: navigating the information explosion», in MHB McDonald, W Hewson and HN Wilson (eds), *Emerging Information Technologies — A Marketing Opportunity*, HCG Publications, Milton Keynes, pp. 217–221.
- Rita, P (1991) «Expert systems and marketing strategy: an application to portfolio management decisions in tourism», In *Preparing Marketing for the New Millennium, 24th Annual Conference of the Marketing Education Group*, Cardiff.
- Sainfort, FC, Gustafson, DH, Bosworth, K and Hawkins, RP (1990) «Decision support systems effectiveness: conceptual framework and empirical evaluation», *Organisational Behavior and Human Decision Processes*, 45, pp. 232–252.
- Sanders, GL (1984) «MIS/DSS success measure», *Systems, Objectives, Solutions*, 4, pp. 29–34.
- Sanders, GL and Courtney, JF (1985) «A field study of organisational factors influencing DSS success», *MIS Quarterly*, March, pp. 77–92.
- Scriven, M (1972) «Pros and cons about goal-free evaluation», *Evaluation Comment*, 3, pp. 1–7.
- Seddon, RR (1991) «Front-ending intelligent computer systems: designing a windows-based graphical user-interface for ExMar», MSc thesis, School of Industrial and Manufacturing Science, Cranfield Institute of Technology.
- Sharda, R, Barr, SH and McDonnell, JC (1988) «Decision support system effectiveness: a review and an empirical test», *Management Science*, Vol. 34, No 2, pp. 139–159.
- Sharp, B (1991) «Competitive marketing strategy: Porter revisited», *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 9, No 1, pp. 4–10.

- Shaw, R (1994) *How to Transform Marketing Through IT*, Business Intelligence, London.
- Snitkin, SR and King, WR (1986) «Determinants of the effectiveness of personal decision support systems», *Information and Management*, 10, pp. 83–89.
- Speed, RJ (1989) «Oh Mr. Porter! A re-appraisal of Competitive Strategy», *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 6, No 5, pp. 8–11.
- Stabell, CB (1986) *Decision Support Systems: Alternative Perspectives and Schools*, Working Paper No 1986/6, Norwegian School of Management, Oslo.
- Stasch, SF and Lanktree, P (1980) «Can your marketing planning procedures be improved?», *Journal of Marketing*, Vol. 44, No 3, pp. 79–90.
- Van Horn, HH (1990) «The telecom planner — a training tool for a collaborative approach to integrating telecommunications into the business plan», unpublished PhD thesis, The Union Institute, Cincinnati.
- Waalewijn, P and Boulan, R (1990) «Strategic planning on a personal computer», *Long Range Planning*, Vol. 23, No 4, pp. 97–103.
- Wind, Y and Saaty, TL (1980) «Marketing applications of the analytic hierarchy process», *Management Science*, Vol. 26, No 7, pp. 641–658.

Глава 8

Меняющееся лицо маркетинга 90-х

Малcolm Мак-Дональд

Из предыдущих глав мы увидели, что маркетинговое планирование — это не сказочная история, а реальная борьба из плоти и крови. Эгоизм, жадность, глупость и другие формы человеческого безрассудства участвуют в сговоре против разумного планирования.

Хотя исследования и подтвердили существование прямой связи между долгосрочной прибыльностью и эффективным маркетинговым планированием, большинство компаний не заботятся о нем, предпочитая основываться на прогнозах, бюджетах и финансовой экономии (Greenley, 1989). Однако головокружительный темп изменений, растущая экономическая нестабильность и интенсивная глобальная конкуренция делают насущным организованное внедрение разработки конкурентных преимуществ. Ведь без них не будет гарантированного роста в 90-е годы, и многие имена известных фирм могут исчезнуть на стыке веков.

Эта глава посвящена сценариям развития подходов к маркетингу и маркетинговой практики в компаниях на ближайшие несколько лет.

Маркетинг и прибыль

Компании постепенно начинают понимать, что тактический, краткосрочный, чисто финансовый подход, оправдывавший себя в прошлом, больше не работает. Из «43 превосходных компаний Тома Питерса» только 6 остались «превосходными» на момент написания этих строк (Pascal, 1990). Из 11 ведущих компаний Великобритании (по версии журнала *Management Today*) только 5 все еще приносят прибыль (Doyle, 1992). Проведенное Дойлом в 1988 году исследование показало, что почти 9 из 10 британских компаний считали своей основной целью получение краткосрочных прибылей (по срав-

нению с 80% американских и только 27% — у японских компаний (Wong et al, 1988).

Фактически доказано, что крайне высокие прибыли сегодня связаны с низкими прибылями или их отсутствием завтра. Финансовое сообщество давно считает краткосрочные прибыли плохим средством обогащения акционеров. Практика финансового учета достаточно непостоянна, и краткосрочные прибыли могут быть завышены, в зависимости от обесценивания запасов, приобретений иностранной валюты и проводимых изыскательских работ. Финансирующие роста за счет кредитных, а не собственных средств, увеличение текущей прибыли в ущерб будущему (исследования и разработки, сервис и так далее) ведут как к увеличению прибыли на одну акцию, так и к падению капитальной ценности акций из-за возникающего риска. Напрашивается вывод, что именно *менеджеры*, а не финансовые институты близоруки во взглядах на будущее.

Если это не изменится, организаций, все еще придерживающиеся устаревших методов управления предприятием, исчезнут. Компании начнут измерять прибыльность потребителей аналогично прибыльности товаров. Ведь именно то, как мы обращаемся с потребителями, определяет наши прибыли или убытки.

Все больше компаний оценивают свои торговые марки с согласия органов власти, устанавливающих стандарты бухгалтерского учета. Некоторые компании в настоящее время помещают эту оценку в свои балансы. По мнению автора, такая практика опасна. Автору кажется, что наилучший вариант — оценивать нематериальные активы типа торговых марок только для разработки и надлежащего управления ими. Менеджеров по маркетингу надо оценивать по тем доходам, которые они извлекают из подобных средств, а не из материальных активов.

Первостепенное значение прибыли от продаж как меры эффективной деятельности будет еще рассмотрено в перспективе. Основные бухгалтерские показатели изображены на рис. 8.1.

RONA определяет, насколько хорошо компания использует инвестиции. Этот показатель измеряет годовую прибыль от продаж (доход) как процент от инвестиций, выраженных в виде активов. Чистые активы — это основные средства (такие, как земля, здания, насаждения, мебель, автомобили, офисное оборудование и так далее) по их остаточной стоимости, плюс оборотные средства (такие,

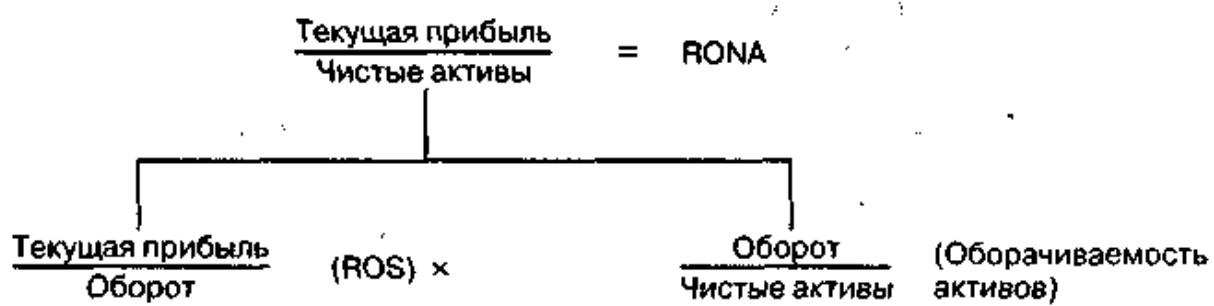


Рис. 8.1. Показатели RONA, ROS и оборачиваемость активов

Как производственные запасы, материальные ресурсы, незавершенное производство, плюс дебиторская и минус кредиторская задолженности). Понимание, как используются оборотные средства в цикле деньги–товар–деньги, важно для улучшения показателя RONA (рис. 8.2).

Протяженность окружности и расстояния между этапами соответствуют времени, требуемому для возврата денег, вложенных в производство. Чем больше окружность, тем дольше происходит возмещение средств, и тем ниже показатель RONA. Работая по ускорению цикла воспроизводства средств, можно заставить деньги быстрее двигаться по его этапам. Тем самым капитал все эффективнее будет работать на предприятие и увеличивать RONA.

Тем не менее множество организаций все еще уделяют слишком много внимания прибыли от продаж (ROS), и недостаточно — обороту активов. Хотя лучший результат достигается, если смириться с низким ROS и добиться ускорения оборота активов. Конечно,

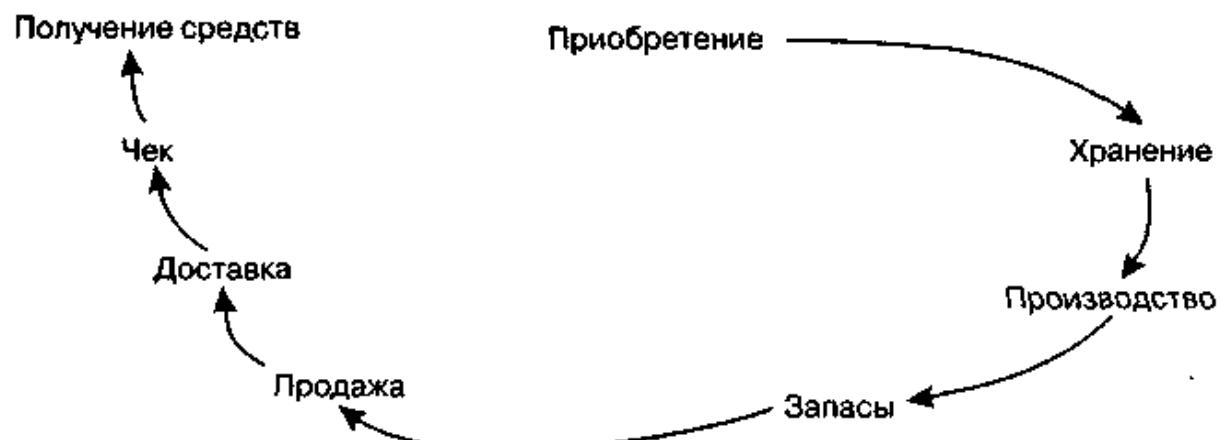


Рис. 8.2. Цикл деньги–товар–деньги

организациям следует концентрироваться на обеих сторонах. Оборотные активы могут быть уменьшены путем снижения избыточных запасов материалов, внедрения принципа производства Just-in-Time и хранения только такого количества продукции, которое необходимо для обеспечения поставок. Прибыль можно увеличить, снижая потери и необязательные затраты и продавая товары с большей потребительской стоимостью.

Таким образом, ориентация на абсолютную прибыльность отдельных товаров и услуг, принятие управленческих решений по запуску новых и устранению устаревших товаров, проведение мероприятий по их продвижению вряд ли будут столь же пригодны в будущем, как в прошлом. Потому необходим портфельный подход.

Портфельный подход

Портфельный менеджмент, в большей мере, чем другие инструменты маркетинга, становится основой для успеха организации. Очевидно, что не будет сомнений в необходимости здраво балансировать прибыль и оборачиваемость активов. Однако возникают трудности в том, когда и как это делать.

Для полного и детального рассмотрения портфельного менеджмента читателю следует обратиться к соответствующей работе автора (McDonald, 1990). Данная глава рассматривает, почему столь важен портфельный менеджмент.

Читателям уже знакома матрица, приведенная на рис. 8.3 и разработанная *General Electric* несколько лет назад. В качестве основных осей для построения использованы привлекательность отрасли и преимущества компании.

Однако не обязательно использовать матрицу 3×3 . Многие менеджеры предпочитают матрицу 2×2 , схожую с матрицей Boston Consulting Group. Именно она кажется автору более предпочтительной, так как легче для понимания и полезнее для практикующих менеджеров. Данная матрица (2×2) приведена на рис. 8.4. Здесь окружности соответствуют объему сбыта в отрасли, на рынке или его сегменте. В то же самое время, аналогично матрице Boston Consulting Group, площадь каждой из окружностей пропорциональна вкладу конкретного сегмента рынка в оборот предприятия.

Глава 8

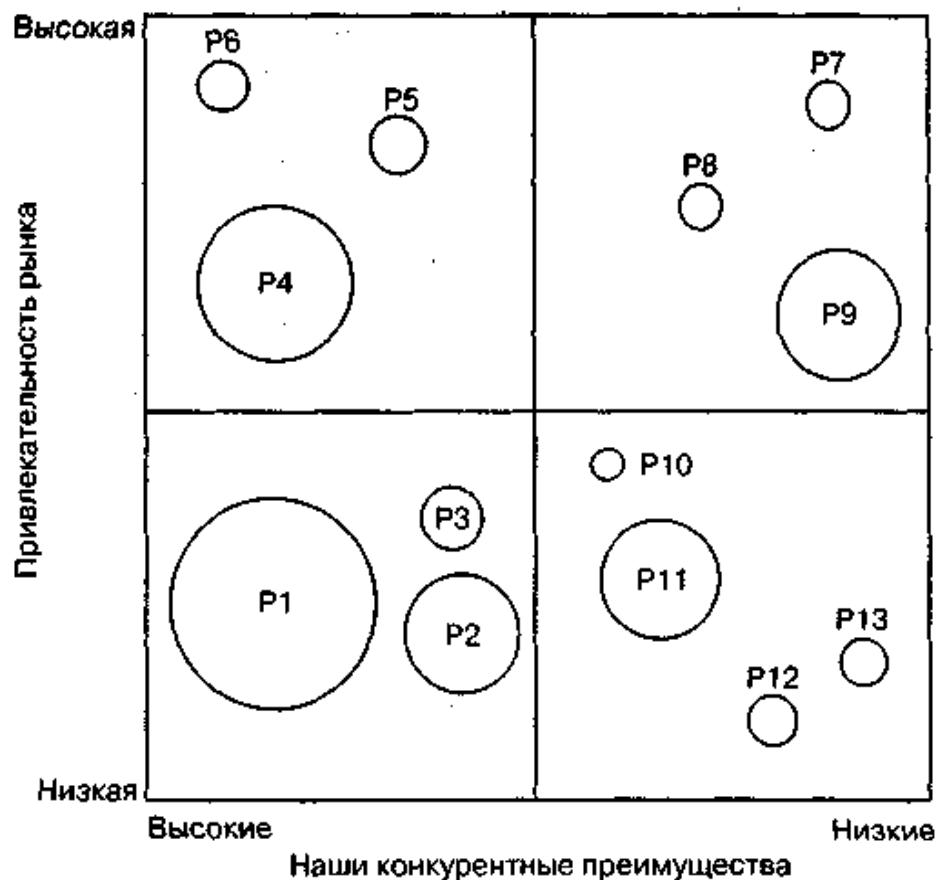


Рис. 8.3. Матрица General Electric

Различие состоит в том, что вместо двух переменных критерии для каждой оси различаются и полностью соответствуют условиям конкретной компании, применяющей матрицу. Они показывают:

- рынки, ранжированные по степени привлекательности для фирмы;
- относительно сильные стороны компании на каждом из этих рынков;
- относительную важность каждого рынка.

Когда руководители начинают обдумывать критерии оценки относительного потенциала каждого из их рынков, товаров, регионов, стран, дистрибуторов в достижении целей по темпу роста и прибыли, становятся ясными определенные закономерности. Те, кто проявляет меньший потенциал роста, обеспечивают основную часть текущей прибыли, а наиболее перспективные все еще требуют значительных усилий и инвестиций для завоевания или сохранения хороших позиций на привлекательных растущих «рынках». Становится также понятно, что на некоторых рынках компании обладают преимуществами над другими.

**Рис. 8.4. Матрица 2 × 2**

Распределение по четырем возможным позициям может широко применяться в любой организации — с точки зрения персонала, производства, исследований и разработок, распределения, финансов и, особенно, маркетинга. «Указания», приведенные на рис. 8.5, следует учитывать при определении целей и стратегий для каждого из «рынков» компаний, в зависимости от позиции в матрице управляющих политик 2 × 2, которую они занимают.

После такого распределения не составляет проблем определить, когда большее внимание надо уделять ROS, а не оборачиваемости активов, какие проблемы рассматривать как маркетинговые, каких людей назначить для ужесточения или ослабления контроля над задолженностью, на что направить усилия по рекламе и сбыту товаров.

Увы, слишком многие организации работают на всех своих рынках практически одинаково, используя одни и те же финансовые критерии для оценки их эффективности.

Таким образом, автор предсказывает, что «портфельное мышление» будет развиваться. Также будут разрабатываться соответ-

Меняющееся лицо маркетинга 90-х

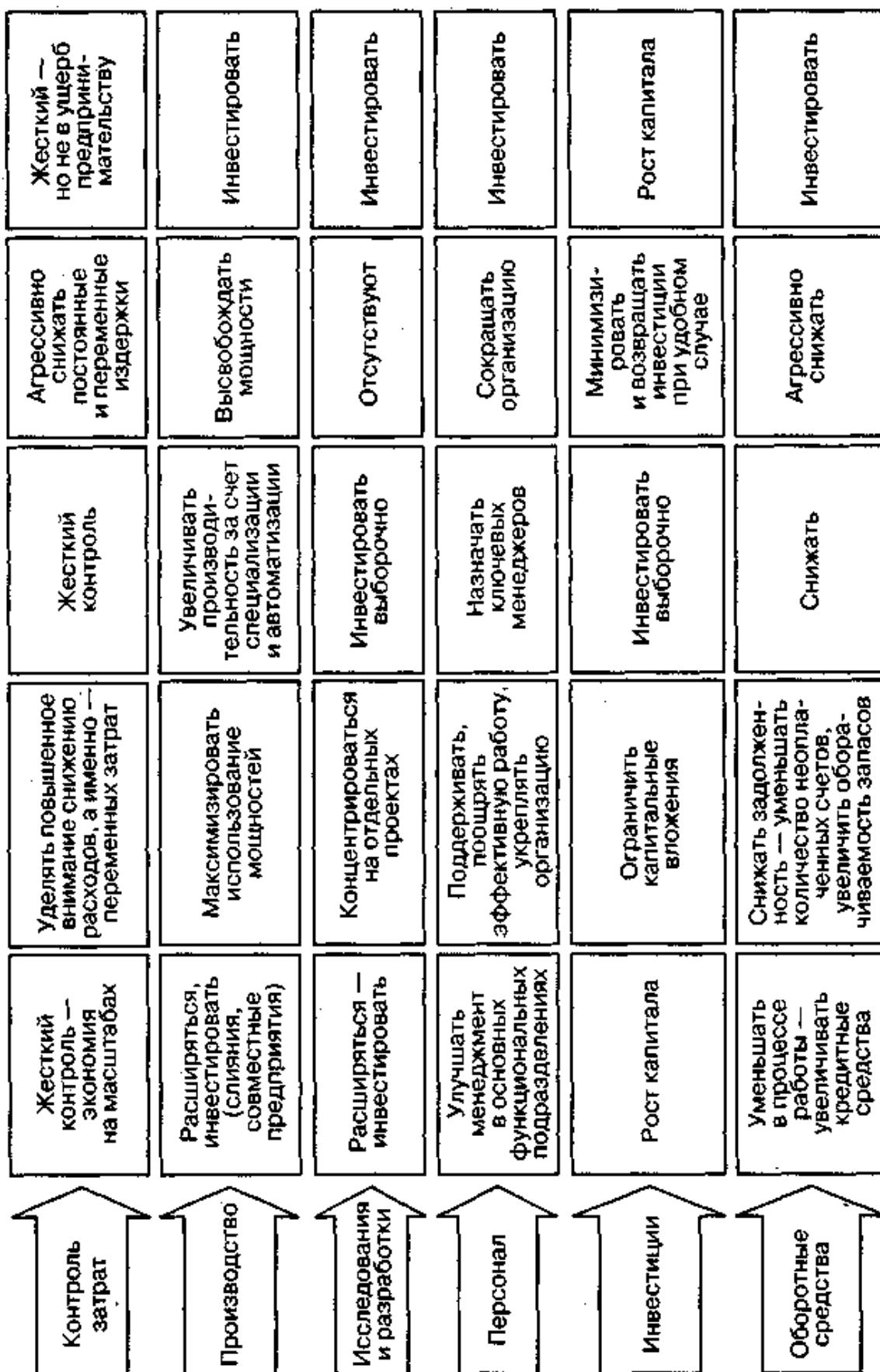
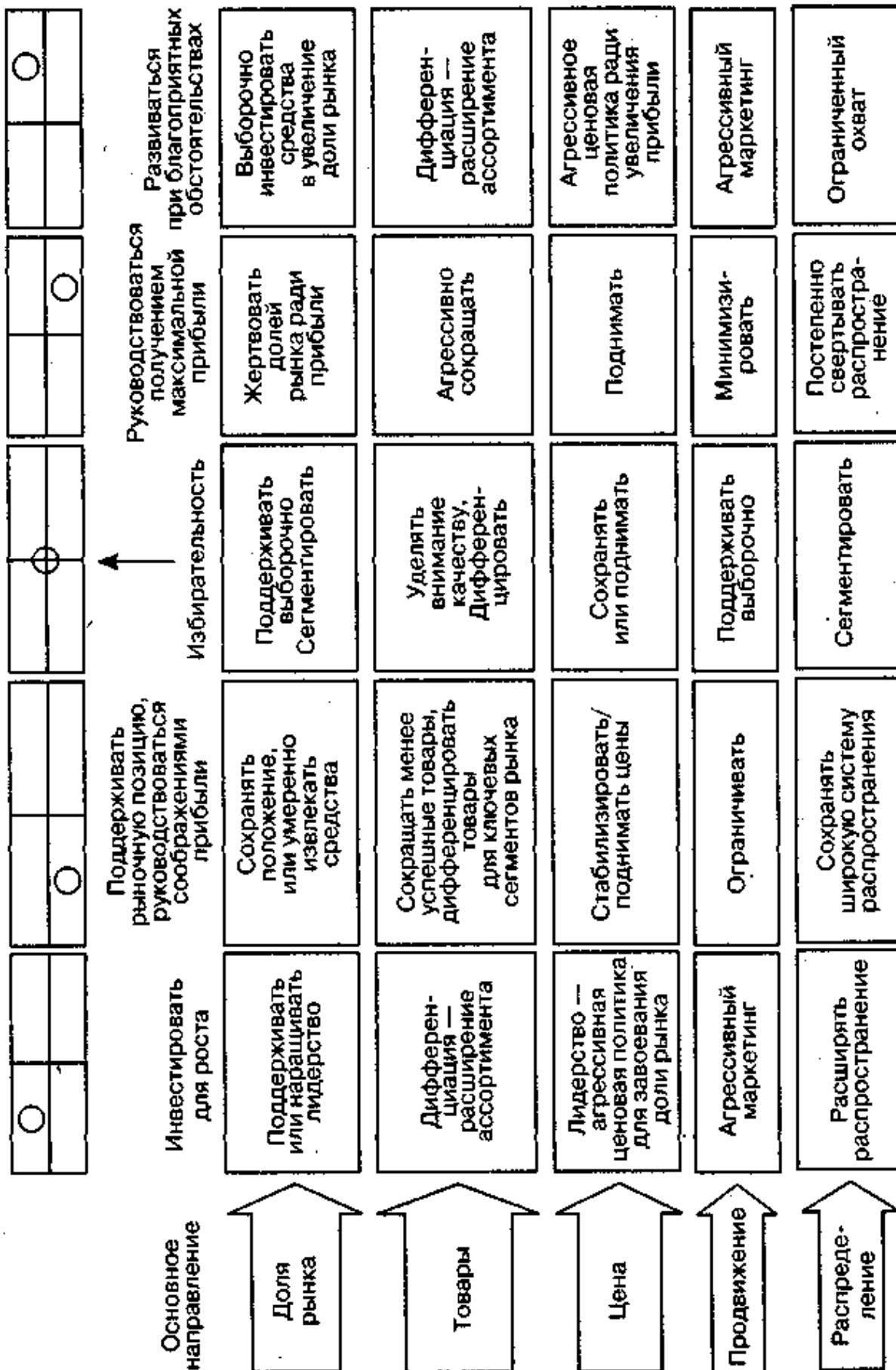


Рис. 8.5. Указания для различных позиций в матрице управляющих политик



вующие политики, отражающие позиции рынков и сильные стороны компаний. Только так непродуманная, недальновидная финансовая политика, губящая британскую промышленность, может быть изменена.

Маркетинг и информационные технологии

Миллиарды фунтов без особого эффекта были потрачены за последние двадцать лет на развитие информационных технологий (IT). Отраслевые или функциональные проблемы привели к появлению массы разработчиков IT, каждый из которых заявлял, что может решить проблему лучше других. Каждый проект оправдывался с точки зрения ROI, однако впоследствии не подвергался проверке. Другим следствием этой заразной «IT-болезни» стало разделение информационных систем (IS) с незначительными взаимосвязями между различными областями применения IT.

Это привело к сосредоточению менеджеров на узких интересах их отделов, а не на главном ориентире — потребителях. Автор предсказывает, что рыночная ориентация на потребителей еще проявится в новой форме строящихся связей между поставщиками и потребителями. Чтобы это произошло, компании уже сейчас должны осознать необходимость пересмотра IS- и IT-стратегий в пользу большей чуткости к потребителю.

Это неизбежно приведет к преодолению функциональных барьеров и созданию IS- и IT-систем, ориентированных на будущее.

Качество маркетинга

Маркетинг перестает быть просто функцией в составе организации. Он превращается в склад ума, направленный на использование подходящих наработок для построения отношений с поставщиками, акционерами, финансовыми институтами, работниками и, прежде всего, внутренними потребителями.

Уже сейчас ведущие компании, такие как *Rank Xerox*, *Procter and Gamble*, *3M* и *General Electric*, используют эталонное тестирование конкурентов с целью выявить лучших по каждой функции, в каждой отрасли, по всему миру, чтобы перенять от них лучшее. Это — часть непреклонного стремления сделать потребителям лучшие предложения.

К сожалению, общее качество является внутренне ориентированным и не имеет отношения к потребителям. До настоящего момента упоминалось качество процессов, и особенно — качество производства. Похвальные инициативы BS 5750, ISO 9000 и ES 29000 оказали благотворное влияние на качество товаров, но мало чего достигли по отношению к потребителю. Потребитель по праву требует безупречных товаров. Однако все это бесполезно, если инициативы ориентированы внутренне. Качество товара в широком смысле вклю-

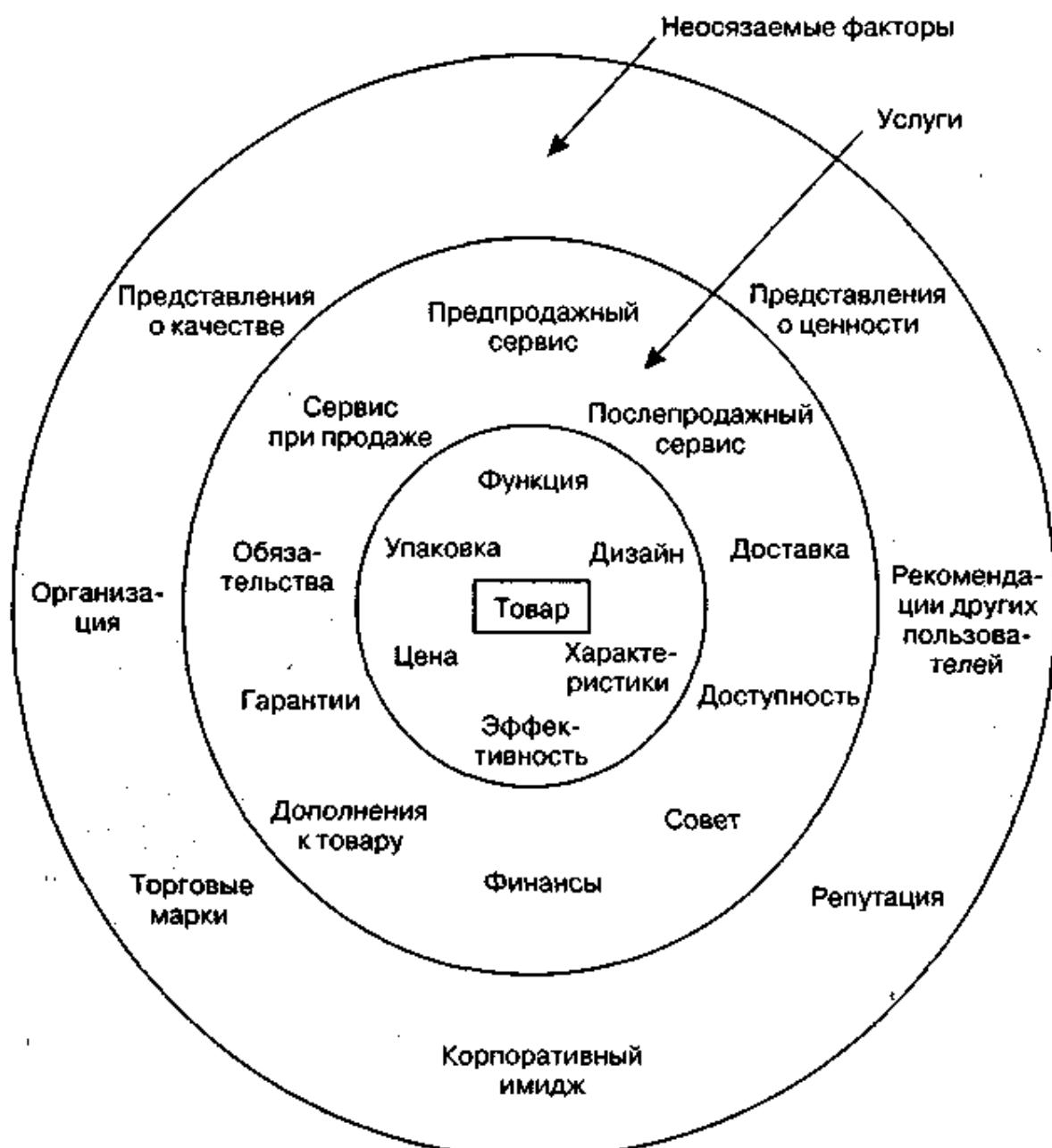


Рис. 8.6. Качество товара

чает намного больше, чем просто осязаемый продукт. Это видно на рис. 8.6.

К сожалению, реальные нужды потребителей не защищены современным законодательством. Как можно заметить из рис. 8.7, ни один из существующих стандартов не затрагивает нужды потребителей.

Автор предсказывает, что эксперимент по определению международных стандартов качества маркетинга, начатый Marketing Quality Assurance (MQA — гарантия качества маркетинга), приведет к появ-



Рис. 8.7. Стремление к качеству

лению целого кодекса норм обращения с потребителями. Эта организация, с независимым руководством, определила 35 стандартов качества маркетинга по трем основным направлениям, приведенным в табл. 8.1.

Для автора очевидно: скоро фирмы, которые не могут показать своего соответствия независимым международным маркетинговым стандартам, будут не в состоянии общаться с ведущими мировыми компаниями.

Таблица 8.1. Три основных направления MQA

Ориентация на потребителя	Деловые, маркетинговые и сбытовые планы	Ответственность руководства
• Постоянное определение и переоценка нужд, предпочтений потребителей и конкуренции	<ul style="list-style-type: none"> • Деловые планы <ul style="list-style-type: none"> - стратегия - приток потребителей • Планы маркетинга и сбыта 	<ul style="list-style-type: none"> • Политика относительно качества • Организация • Оценка управления
• Новые товары, удовлетворение запросов потребителей, рыночная готовность	<ul style="list-style-type: none"> - маркетинговый аудит - цели/стратегии - роль содействующих подразделений 	<ul style="list-style-type: none"> • Системы обеспечения качества • Ресурсы, персонал, подготовка
• Коммуникация с потребителями, забота о получении информации, мониторинге и обратной связи	<ul style="list-style-type: none"> • Маркетинговые и сбытовые действия 	<ul style="list-style-type: none"> • Контроль и процедуры
• Программы поддержки потребителей	<ul style="list-style-type: none"> - послепродажный сервис 	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка эффективности деятельности
• Кодекс поведения	<ul style="list-style-type: none"> • Приобретение • Управление • Содействующие подразделения 	

Профессиональный маркетинг

К сожалению, немногие практикующие менеджеры по маркетингу имеют профессиональную квалификацию. Это ведет к верховенству финансов и бухгалтерского учета при подавлении маркетинга. Только когда большинство занимающихся маркетингом будут обладать соответствующей квалификацией, маркетинг как функция займет солидное положение рядом с финансами, персоналом и производством. Таким специалистам надо уметь общаться, быть превосходными политиками и руководителями, а не только практиками, так как организации будут руководствоваться маркетингом как концепцией и кодексом поведения.

Как уже говорилось в главе 5, компьютеры станут признанной частью маркетинга. Особенno экспертные системы, способные принести техники маркетинга в офисы и стать частью повседневной жизни.

Организация

Недавно автор разработал серию внутренних маркетинговых программ для крупной глобальной компании, которая едва избежала поглощения конкурентами. Ее доли рынка постоянно не доходили до среднего значения FTSE. Глава компании решил, что надо измениться и более ориентироваться на рынок, а маркетинговые программы должны стать частью процесса изменений.

Одна из программ даже касалась творческого подхода к маркетингу. Однако безразличие участников программы выдавало несоответствие ее целей и содержания, а также глубоко иерархическую структуру организации, подавляющую инициативу, поощряющую уступчивость и раболепие и отбивающую охоту действовать по собственной инициативе.

Столкнувшись с этим, менеджеры в ходе обучения вряд ли изменят свою позицию. Ведь это повлечет наказание. Как и следовало ожидать, они неискренно отнеслись к занятиям.

Более того, поскольку организации, по существу, являются политическими структурами, в которых группы людей агрессивно захватывают и охраняют власть, маловероятно, что новый отдел — маркетинга — сможет оказать значительное влияние на стратегию

компании. Бухгалтеры не станут предоставлять более полную информацию. Отделы информационных технологий вряд ли признают, что не принесли пользы ни компании, ни потребителям. Отдел кадров не повинится, что не может эффективно реагировать на изменения окружающей среды компании. Ответственные за производство не сознаются, что их озабоченность MRP 2, Right-first-Time, Just-in-Time и другими подобными им программами не имеет отношения к потребителю.

Все это приводит к общему сопротивлению концепции маркетинга. Он становится политическим процессом, отвергаемым частными интересами отдельных групп, пытающихся сохранить влияние. Следовательно, новые процедуры, структуры и методики, предлагаемые маркетингом и разработанные для более полного удовлетворения потребителей, рассматриваются как политические, способные ослабить влияние и интересы отдельных групп, а потому отвергаются. Примером этого являются попытки внедрения процедур маркетингового планирования, подразумевающих формализацию данных и информации, инициированную менеджерами центрального отдела маркетинга. Сопротивление имеет мало общего с рациональностью. Оно основано на внутреннем убеждении, будто такие процедуры отдают власть и контроль в руки отдела маркетинга. Последний рассматривается как имеющий свои собственные задачи, властолюбивые цели и ценности, снижающие приоритет и значение других функций организации. В результате маркетинговые процедуры отвергаются как неприемлемые, начинается «борьба», в которой отстаиваются частные интересы, охраняются приоритеты отдельных подразделений, оправдываются цели и завоевываются бюджеты. И все это никак не отражает интересов потребителя. Таким образом, все новые инициативы, и особенно маркетинговые, рассматриваются как ослабляющие сложившееся разделение власти.

Не удивительно, что основополагающие концепции, инструменты и техники маркетинга, преподаваемые на курсах и щедро описанные в литературе, занимают в таких организациях последнее место и используются крайне редко.

Однако в конце концов коллективы менеджеров из разных областей сконцентрируются на потребителях и рынках, и бухгалтеры будут отстаивать интересы потребителя, а не свои собственные.

Будущее маркетинга

В этой главе попытаемся объяснить огромный разрыв между теорией маркетинга, преподаваемой в университетах, и тем, что происходит в действительности.

Автор не сомневается, что отношение к маркетингу в промышленности медленно, но верно меняется в результате сложных современных рыночных условий, нейтрализовавших многие известные компании. Оставшиеся начинают внимательнее присматриваться к маркетингу. А в будущем новое поколение директоров по маркетингу станет играть центральную роль в выведении организаций на более высокие горизонты.

90-е годы станут временем восхождения директора по маркетингу на центральную, звездную роль. Но для этого ему придется изменить свои подходы. Опасность смешивания маркетинга с американским синдромом «Have a nice day» («Приятно провести день») исчезнет по мере прихода компаний к осознанию необходимости собрать вместе все элементы рыночного предложения для достижения успеха.

Многие все еще с недоверием относятся к японским компаниям, хотя их действия по увеличению ценности своих товаров, правильному сочетанию всех элементов предложения и пониманию зависимости успеха от удовлетворения потребителей абсолютно верны.

Директор по маркетингу 90-х должен обладать хорошей профессиональной подготовкой. Маркетинг все больше будет иметь дело с фокусированием и концентрацией. Это подразумевает постоянный диалог с отдельными группами потребителей, чьи нужды необходимо понимать глубже, чем это делается фирмами конкурентов.

Директор по маркетингу будет направлять организацию в сторону наиболее многообещающих возможностей. Ему придется как следует осознать понятие «прибыль» вместо узкого финансового определения, навязанного бухгалтерами. Прибыль от продаж, денежный поток, чистая текущая стоимость, возврат от инвестиций, оборачиваемость активов и другие подобные показатели могут привести к катастрофическим последствиям, если их применять по любому поводу. Поэтому директору по маркетингу необходимо глубоко понять значимость портфелей товаров и рынков и связанные с ней политики.

Директору по маркетингу придется также понимать настоящий смысл нематериальных активов. Компании только начинают осо-

знавать, что отражение этих активов в балансовых отчетах — чепуха. Ведь только торговые марки и отношения с потребителями приводят к прибыли, а не активы.

Помимо всего, директору по маркетингу придется мыслить стратегически, использовать принципиальные инструменты маркетингового планирования для достижения существенного конкурентного преимущества и разработать «глобальные крепости» для основных товаров фирмы. Следует преодолеть укоренившийся племенной менталитет, свойственный организациям, враждебным самому понятию удовлетворения нужд потребителей. Для этого специалисту по маркетингу надо организовать свои стратегические деловые единицы вокруг потребителей, а не вокруг товаров, функций или географических регионов.

От директора по маркетингу требуется лучшее владение маркетинговой информацией по основным факторам, определяющим коммерческий успех (эти факторы — деловое окружение, рынок, конкуренты и сама компания). Для этого ему следует прояснить, что могут сделать информационные технологии. Лидирующие компании будут разрабатывать маркетинговые экспертные системы (EMS) для внедрения лучшего маркетингового опыта по всему миру, а не только для немногочисленных одаренных личностей.

Директору по маркетингу также придется глобально мыслить. Для этого потребуется развить соответствующие навыки у всех работников, участвующих в процессе маркетинга, разработать концентрированные системы, агрегировать и синтезировать информацию, входящую в глобальные стратегии. От него потребуется правильно определять приоритет задач и распределение ресурсов, а также нанимать на работу маркетинговый персонал, обладающий надлежащей квалификацией.

Наконец, его обязанностью станет улучшение своих коммуникативных и политических способностей.

Если все это произойдет, преподаватели маркетинга станут играть все большую роль. В Соединенном Королевстве уже есть преподаватели мирового класса, восходящие звезды. Совет автора специалистам маркетингового образования на будущее:

- Овладевайте абсолютно прочной базой теоретических знаний в маркетинге.
- Стремитесь к более глубоким знаниям в его отдельных аспектах.

- Достигайте полного понимания других дисциплин и места маркетинга среди них.
- Используйте и развивайте новаторские методы преподавания / обучения.
- Поддерживайте баланс преподавания между знаниями, навыками и отношением.
- Не верьте поговорке «Те, кто могут — делают. Те, кто не могут — учат». Преподавание — это профессиональное занятие, требующее наличия отточенных знаний. Вам не надо быть миллионером, чтобы успешно преподавать маркетинг.
- Главное — продолжайте заниматься развитием все более интересной и признанной профессии.

Табл. 8.2 подводит итоги тенденций в маркетинге за последние 30 лет и прогнозов автора на оставшуюся часть 90-х.

Что необходимо для успеха?

В заключение автор предлагает свои взгляды на основные изменения 90-х годов в новой Европе и ответную реакцию на них со стороны компаний.

Основные области изменений — новая Европа

Конечные потребители

Изменится ли численность имеющейся базы потребителей, поменяется ли политика покупок, потребуют ли покупатели нового уровня сервиса? Данные вопросы касаются движения к общеевропейскому рынку и изменений практики приобретения товаров.

Ценообразование

Каково вероятное движение к общеевропейской согласованности? Какими будут последствия попытки сохранить ценовую дифференциацию? Вопросы связаны с ростом международных покупок, стимулированием международного распространения товаров и расширением параллельной торговли.

Таблица 8.2. Развитие маркетинга

	1960-е	1970-е	1980-е	1990-е
Экономика	Рост	Кризис	Стабильность	Нестабильность <ul style="list-style-type: none"> • Быстрые изменения • Увеличение конкуренции (1992)
Товарный маркетинг	Быстрое увеличение числа торговых марок	Рационализация торговых марок	Поляризация	Глобализация <ul style="list-style-type: none"> • Крупные марки • Крупные сегменты • Крупные потребители • Разработка новых товаров
Требования потребителей	Выбор	Цена/ценность	Отличительность	Сервис <ul style="list-style-type: none"> • Качество • Влияние технологий
Источник прибыли	Расширение рынков	Увеличение чистой прибыли от продажи товаров	Упор на долю рынка	Увеличение потребительской стоимости <ul style="list-style-type: none"> • Производительность
Стратегия	Диверсификация	Распределение ресурсов	Конкурентная стратегия	Маркетинговое управление <ul style="list-style-type: none"> • Глобальная интеграция • Предприимчивость • Влияние потребителя/рынка

Распределение

Как повлияют на структуру и природу сетей сбыта изменения характера осуществления покупок конечными потребителями, согласования цен и доступности товаров? Например, на менее многочисленных, но более крупных дистрибуторов, их общеевропейское распределение и увеличивающийся спрос на собственные торговые марки.

Товары

В какой степени влияет на портфели товаров законодательство ЕЭС и изменения потребностей конечных пользователей и дистрибуторов? Например, законодательство ЕЭС по спецификации, сертификации, патентованию и торговым маркам и спрос на общие стандарты товаров и сервиса.

Конкуренция

Каковы наиболее вероятные сценарии развития после 1992 года существующей конкуренции, потенциальной европейской конкуренции и конкуренции со стороны компаний из других регионов мира, особенно — США и Дальнего Востока? Например, будет ли будущая рыночная среда благоприятствовать или мешать этим конкурентным силам, и каковы будут их стратегии?

Ответная реакция компаний — новая Европа

Стратегический смысл

Изменятся ли после 1992 года основные факторы конкурентного преимущества и в чью пользу? Следует ли изменять корпоративные цели и стратегии, чтобы получить преимущество, или лучше защищаться в свете анализа основных областей изменений?

Маркетинговая деятельность

Отвечают ли требованиям аккуратного планирования и принятия решений наши базы данных по конечным потребителям, дистрибуторам и конкурентам? Что необходимо сделать для улучшения существующих товаров и разработки новых для удовлетворения объединяющегося европейского рынка? Как построить согласованную европейскую ценовую стратегию, учитывая согласованность национальных различий и уровень сервиса? Какой должна быть политика

коммуникации, чтобы сбалансировать общеевропейские и местные интересы позиционирования с помощью отношений с общественностью, рекламы и продвижения товаров?

Сбытовая деятельность

Каким образом изменить усилия по сбыту основным клиентам, чтобы они соответствовали более крупным, общеевропейским покупателям? На чем должен быть основан сбыт, чтобы использовать измениющиеся сети распределения? Как отразятся эти изменения на численности, знаниях, навыках и отношении торгового персонала, как по-новому нанимать на работу и обучать людей? Потребуется ли изменить характер и размах поддержки сбыта с точки зрения отдела продаж, послепродажного сервиса и технической поддержки?

Организация

Какие потребуются решать задачи и какие человеческие ресурсы понадобятся для работы с общеевропейскими конечными потребителями; как разрабатывать согласованные портфели товаров, программы ценообразования и коммуникации? Как лучше управлять такой деятельностью в будущем? Имеют ли концепции «домой и на экспорт» или «для всех стран» отношение к объединяющемуся европейскому рынку?

И наконец, рассмотрим некоторые практические пути движения вперед — через грядущие трудности. Все предприятия сталкиваются с новыми сложностями по мере приближения следующего тысячелетия. Эти проблемы оказались в центре исследования будущего маркетинга, проведенного автором для Chartered Institute of Marketing в 1994 году (McDonald, 1994).

Последний раздел книги преобразует результаты этого исследования, а также практики преподавания и консультационной деятельности автора за последние 19 лет в 12 основных указаний по маркетингу на предприятии. Эти указания основаны на личном опыте автора как директора по маркетингу и сбыту крупной компании по производству товаров широкого потребления, как владельца преусспевающего предприятия и как профессора маркетинга в одной из лучших бизнес-школ.

Хотя новаторство остается основным ингредиентом коммерческого успеха, существуют и другие задачи, которые компаниям необходимо решить за оставшиеся годы XX века.

Глава 8

Трудности, стоящие перед предприятием, включают: сам темп происходящих изменений; осознание процесса производства; созревание рынков; опытность и влияние потребителей; а также интернационализацию предприятий. Они приведены в табл. 8.3–8.7.

Таблица 8.3. Быстрые перемены

Темп изменений	Задачи маркетинга
- Сжатые временные рамки	- Способность быстрее осваивать рынки
- Более короткие циклы жизни товаров	- Более эффективная разработка новых товаров
- Скоротечные предпочтения потребителей	- Гибкий подход к рынкам - Аккуратное прогнозирование спроса - Способность оптимизировать ценообразование

Таблица 8.4. Совершенствование процесса производства

Осознание процесса	Задачи маркетинга
- Переход к гибким системам производства и контроля	- Микросегментация
- Замена материалов	- Нахождение путей перехода от концентрации на отдельных сделках к созданию долгосрочных взаимоотношений
- Разработки в микроэлектронике и робототехнике	- Создание большей привязанности у потребителей
- Концентрация на качестве	

Таблица 8.5. Рыночные трудности

Зрелость рынка	Задачи маркетинга
- Перенасыщение	- Увеличение потребительской стоимости товаров, ведущее к дифференциации
- Низкие нормы прибыли	
- Недостаточный рост	
- Более сильная конкуренция	- Создание и стимулирование новых рынков
- Снижение цен	
- Необходимость снижения затрат	

Таблица 8.6. Потребитель

Знания и влияние потребителя	Задачи маркетинга
- Более требователен	- Нахождение путей сближения с потребителем
- Повышенные запросы	
- Располагает большими знаниями	- Управление сложной системой множественных каналов сбыта
- Концентрация покупательского влияния	
- Более сложное поведение покупателей	

Таблица 8.7. Интернациональный аспект

Интернационализация предприятий	Задачи маркетинга
- Большее количество конкурентов	- Реструктуризация внутренней деятельности для того, чтобы конкурировать на мировом рынке
- Более сильная конкуренция	
- Меньшие прибыли	
- Большой покупательский выбор	- Ориентация на потребителя на более крупных и непохожих рынках
- Более обширные рынки	
- Большее различие нужд потребителей	

Двенадцать указаний по эффективному маркетингу

1. *Понимание источников конкурентного преимущества:* Указание 1 содержит общепризнанный список источников конкурентного преимущества (Портер, 1980). Для небольших фирм — это факторы, перечисленные слева. Они концентрируются на высоко индивидуальных нишах рынка, требующих специальных навыков и особых отношений с потребителями, недоступных большинством компаний. Гибкость также является потенциальным источником конкурентного преимущества.

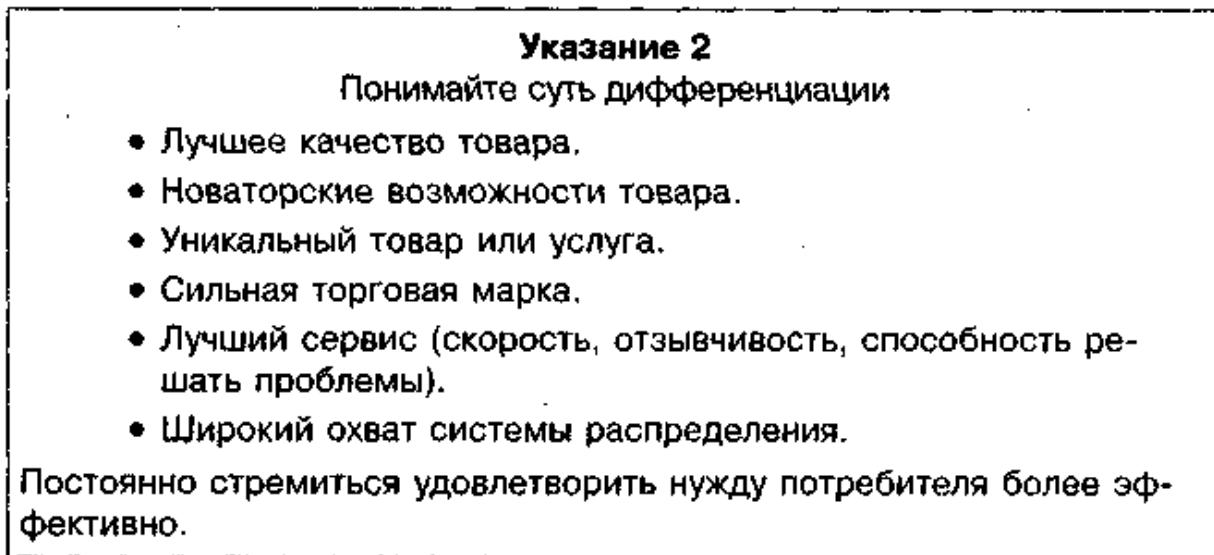
Глава 8

Всем организациям следует избегать конкуренции с недифференцированным товаром или услугой на слишком широком рынке.

Кто не сможет предложить нечто отличное от других (требуемое рынку), будет продолжать бороться, полагаясь на крохи, которые падают с чужих столов.



2. *Понимание дифференциации:* Указание 2 касается главных источников дифференциации. Например, один из них — лучший сервис — все чаще становится источником конкурентного преимущества. Компаниям следует неустанно работать над преимуществами дифференциации, получаемыми из этих ис-



точников. Пункты 1 и 2 были подтверждены результатами исследования более 8000 предприятий, проведенным в 1994 году (Burns, 1994).

3. *Понимание окружающей среды:* Указание 3 касается значения «окружающая среда» в контексте компаний. Неумение отслеживать неблагоприятные изменения окружающей среды служит причиной неудач как в крупных, так и в мелких компаниях. Если бы кто-то предположил шесть лет назад, что IBM потеряет миллиарды долларов, его бы осмеяли. Однако неспособность фирмы достаточно быстро отреагировать на происходящие с ней изменения привела к нынешним проблемам.

Маркетинг должен играть главную роль в этом процессе. Ключевым руководителям организаций необходимо посвятить хотя бы часть времени формальному анализу происходящих перемен. Указания 3, 4 и 5 составляют исследование, необходимое для проведения маркетингового аудита.

Указание 3

Понимайте окружающую среду

i) Макроокружение

- Политическое/нормативное
- Экономическое
- Технологическое
- Социальное

ii) Рыночное/отраслевое окружение

- Размер и потенциал рынка
- Поведение потребителей
- Сегментация
- Поставщики
- Каналы
- Практика производства
- Прибыльность отрасли

Проведите формальный маркетинговый аудит.

4. *Понимание конкурентов:* Указание 4 расширяет маркетинговый аудит. Если организация, большая или маленькая, не

знает о своих ближайших конкурентах столько же, сколько о себе, она скоро окажется позади всех.

Указание 4

Понимайте своих конкурентов

- Прямые конкуренты
- Потенциальные конкуренты
- Товары-заменители
- Интеграция с поставщиками
- Интеграция с потребителями
- Прибыльность конкурентов
- Сильные и слабые стороны конкурентов

Разработайте структурированный процесс мониторинга конкурентов. Включите его результаты в маркетинговый аудит.

5. *Понимание сильных и слабых сторон:* Указание 5 устанавливает для организации потенциальные источники дифференциации. Это — беспристрастный сравнительный анализ активов компании. Вместе с письменными результатами двух предыдущих разделов маркетингового аудита (Указания 3 и 4)

Указание 5

Понимайте свои собственные сильные и слабые стороны

Проведите формальный анализ своей собственной товарной/рыночной позиции на каждом из занимаемых вами сегментов рынка, особенно уделив внимание вашим способностям по:

- планированию/проектированию
- покупкам
- производству
- распределению
- продажам
- сервису
- финансам
- управлению
- поиску рыночных возможностей применения ваших сильных сторон

Включите результаты в маркетинговый аудит.

должны присутствовать письменные выводы о заключениях по всем вопросам.

Если источник собственного конкурентного преимущества компании не может быть кратко резюмирован на бумаге, аудит не был проведен надлежащим образом. При этом существует вероятность, что компания полагается на удачу, которая, увы, непостоянна!

6. *Понимание сегментации рынка:* Сегментация рынка — один из основных источников коммерческого успеха. Потому она должна серьезно рассматриваться всеми организациями, так как время легких для маркетинга товаров и услуг давно прошло.

Способность распознавать группы потребителей с одинаковыми, или похожими нуждами легчедается небольшим компаниям. Секрет успеха в том, чтобы изменять предложение соответственно изменениям потребностей и не предлагать один и тот же товар или услугу всем подряд. Данная ошибка характерна для крупных, товарно-ориентированных компаний.

Указание 6

Понимайте сегментацию рынка

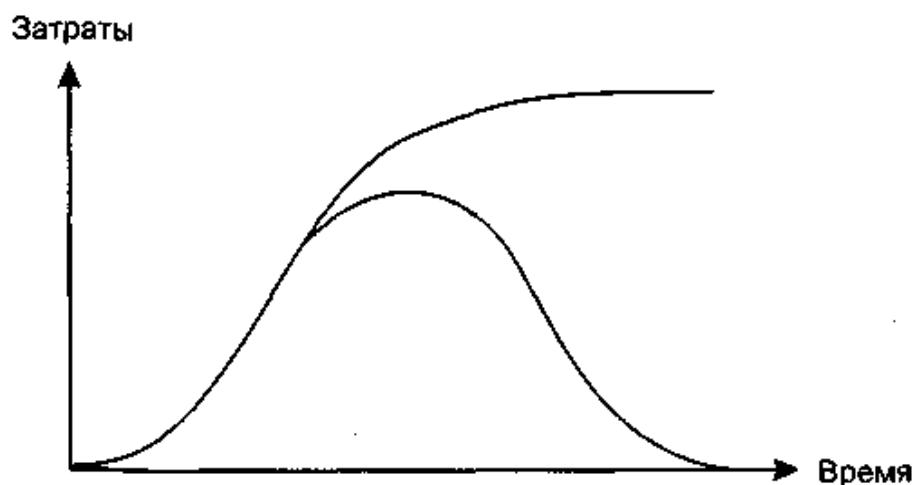
- Не все потребители на рынке обладают одинаковыми потребностями.
- Позиционирование осуществляется просто. Сегментирование рынка — сложно. Проблемы с позиционированием появляются в результате плохой сегментации.
- Выберите сегмент и обслуживайте его. Не стоит метаться между сегментами и находиться между ними.
 - 1) Поймите, как работает ваш рынок (структура рынка).
 - 2) Составьте список того, что покупается (включая когда, где, как, для чего).
 - 3) Составьте список тех, кто покупает (демография, психология).
 - 4) Составьте список причин, почему они покупают (нужды, исключительные выгоды).
 - 5) Ищите группы со схожими нуждами.

7. *Понимание динамики развития товара / рынка:* Тот, кто упрямо цепляется за отжившие концепции, не выигрывает.

Сегодня большинство организаций помнят о мимолетности коммерческого успеха.

Указание 7

Понимайте динамику развития товаров/рынков
(анализ жизненного цикла товаров)



Здесь можно провести аналогию с биологическим развитием: рождение, рост, зрелость, старение. Корпоративное поведение, особенно в рамках маркетинга-микс, должно развиваться вместе с рынком.

Завоевание доли зрелого рынка дается трудно и приводит к более низким ценам.

Компании с малым уровнем затрат обладают преимуществом на стадии зрелости.

Жизненные циклы для разных сегментов рынка будут различаться.

8. *Понимание портфелей товаров и рынков:* Указание 8 предполагает построение товаров/услуг или рынков (а иногда и покупателей) по вертикальной оси в убывающем порядке согласно степени привлекательности. Компания сможет в разной степени обслуживать эти «рынки». Это и будет определять ее конкурентную позицию. Для каждой позиции на графике следует нанести окружность, соответствующую текущему объему сбыта.

Данный график необходимо разделить на матрицу 2×2 , каждой ячейке которой соответствует определенный тип поведения, как показано на рисунке. Это поможет сразу создать обоснованную «картину» предприятия и покажет, хорошо ли сбалансирован ее портфель. Слишком большое количество окружностей в какой-либо ячейке указывает на опасность ситуации.

Указание 8

Понимайте свои портфели (товаров и рынков)

Глубокое понимание портфельного анализа позволит вам правильно устанавливать цели и эффективно распределять ресурсы. Портфельная логика соотносит конкурентную позицию и привлекательность рынка в форме матрицы:



- 1) поддерживать непрерывную прибыль;
- 2) инвестировать в рост;
- 3) инвестировать избирательно;
- 4) управлять ради добывания средств.

9. Устанавливать четкие стратегические приоритеты и придерживаться их: Указание 9 предполагает письменное резюме всего предыдущего (маркетинговый/бизнес-план).

Компании, определившие для себя предполагаемые источники дохода и прибыли, будут процветать и преуспевать в будущем (Бернс, 1994). Подразумевается нечто более сложное, чем составление прогнозов и бюджетов. Коммерческая история показывает, что требуется особый интеллект для обозначения способов достижения финансовых результатов. Это подразумевает установление четких стратегических приоритетов и необходимость их придерживаться.

10. Понимание ориентации на потребителей: Указание 10 будет знакомо всем преуспевающим компаниям. BS5750, ISO9001 и подобные стандарты, хоть и полезны для производственного процесса, не связаны с реальным качеством, которое можно рассматривать только с точки зрения потребителя. (Очевидно, бесполезно делать что-то превосходно, если никто это не покупает.)

Указание 9

Устанавливайте четкие стратегические приоритеты и придерживайтесь их

- Сосредоточьте лучшие из своих ресурсов на превосходных возможностях для достижения постоянного роста объема сбыта и прибыли.
- Это означает разработку письменного стратегического плана маркетинга на 3 года, содержащего:
 - указание задачи;
 - финансовые результаты;
 - обзор рынка;
 - SWOT-анализ ключевых сегментов;
 - результаты по портфелям;
 - предположения;
 - цели и стратегии маркетинга;
 - бюджет.
- Далее этот стратегический план может быть трансформирован в детализированный одногодичный план.
- Для этого будет необходим согласованный процесс маркетингового планирования.
- Концентрируйтесь на основных показателях эффективности деятельности и жесткой дисциплине.

Сегодня необходимо постоянно отслеживать степень удовлетворения потребителей, так как только она определяет действительное качество товаров.

Указание 10

Понимайте ориентацию на потребителей

- Развивайте ориентацию на потребителей во всех функциях организации. Убедитесь, что каждое функциональное подразделение осознает свое призвание служить нуждам потребителей, а не своим узким функциональным интересам.
- Это должно доноситься вниз от руководства компании.
- Где возможно, организовывайте межфункциональные коллективы вокруг групп потребителей и основных процессов.
- Сделайте потребителей судьями качества.

11. Быть профессионалом: Указание 11 устанавливает, какие маркетинговые навыки необходимы для продолжительного успеха. Сегодня существует бесчисленное множество курсов повышения профессиональной квалификации. Увы, многие руководители считают себя слишком занятыми, чтобы их посещать, и это весьма недальновидно. Предпринимательские способности в сочетании с отточенными навыками менеджмента помогут любой компании в обозримом будущем.

Указание 11

Будьте профессионалом

В маркетинге особенно необходимо обладать профессиональными навыками, включающими формальную подготовку по основополагающим концепциям, инструментам и техникам маркетинга. Основными являются:

- Маркетинговые исследования
- Анализ расхождений
- Рыночное сегментирование/позиционирование
- Анализ жизненного цикла товара
- Портфельный менеджмент
- Управление базами данных
- «Четыре Р»:
 - управление товарами;
 - ценообразование;
 - сбыт (обслуживание потребителей, управление каналами сбыта);
 - продвижение (реклама, управление торговым персоналом, реклама, продвижение товаров).

12. Быть лидером: Указание 12 устанавливает последний фактор успеха в 1990-е годы — лидерство. Однако харизматическое

Указание 12

Будьте лидером

- Не позволяйте обреченности и унынию захватывать ваши мысли.
- Враждебное окружение предлагает множество возможностей компаниям, обладающим выносливостью и проницательностью.
- Решительно руководите своим коллективом.
- Не допускайте плохой работы на ответственных постах.

лидерство без вышеуказанных 11 основ успеха будет бесполезным. Харизма при отсутствии чего-то ценного для продажи на рынке бессмысленна. Однако она важна для успеха.

Заключение

Названные 12 факторов успеха в 90-е годы — вовсе не плод воображения. Множество недавно проведенных исследований, подтверждают обратное. Исследование Saunders & Wong (1993) подтвердило, что коммерчески успешным компаниям, независимо от страны их происхождения, свойственны четыре составляющие.

Из рис. 8.8 видно, что, во-первых, предлагаемые товары или услуги должны быть идеальными. Во-вторых, действия компаний обязаны быть эффективными и искусными. В-третьих, исследование подчеркивает необходимость творческого подхода к вопросам лидерства и к персоналу. Этому препятствует излишняя бюрократизация крупных организаций. И наконец, примерные компании должны профессионально заниматься маркетингом. Это означает необходимость постоянно отслеживать состояние окружающей среды, рынка, конкурентов и анализировать эффективность собственной деятельности относительно ориентированных на потребителя стандартов. Надо также создать стратегический маркетинговый план, который определит вклад каждого работника компании.

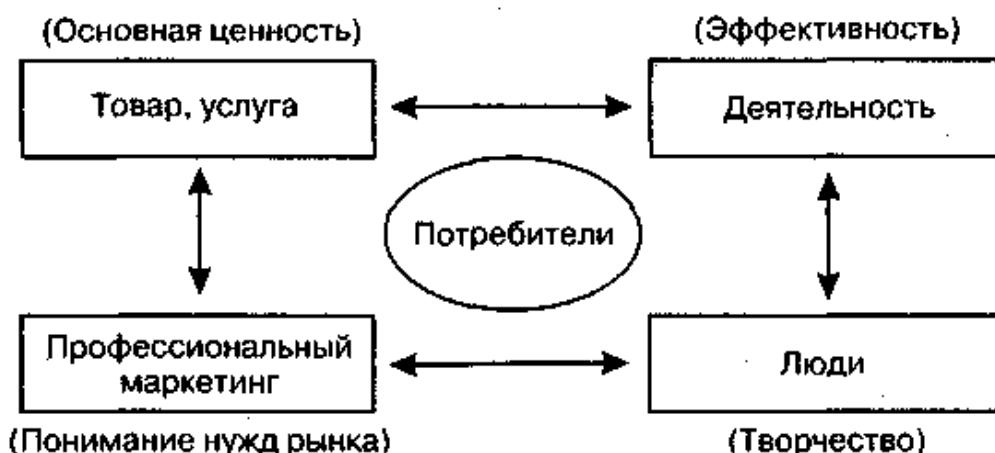


Рис. 8.8. Успех предприятия

Список литературы

- Burns, P (1994) «Growth in the 1990s: Winners and Losers», Special Report 12, 3 European Enterprise Centre.
- Doyle, P (1992) «What makes an excellent company?», *Journal of Marketing Management*, Spring.
- Greenley, G (1989) «An exposition into empirical research into marketing planning», *Journal of Marketing Management*, July.
- McDonald, M H B (1990) «Some methodological problems associated with the directional policy matrix», *MBA Review*, Spring.
- McDonald, M (1994) «Marketing — The Challenge of Change», Chartered Institute of Marketing Study.
- Pascale, R T (1990) *Managing on the Edge: How Successful Companies Use Conflict to Stay Ahead*, Viking, London.
- Porter, M (1980) «Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors», New York Free Press.
- Saunders, J and Wong, V (1993) «Business Orientations and Corporate Success», *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 1, No 1.
- Wong, V, Saunders, J and Doyle, P (1988) «The quality of British marketing: a comparative investigation of international competition in the UK market», *Proceedings of the 21st Annual Conference of Marketing Education Group*, Huddersfield Polytechnic, July, Butterworth-Heinemann, Oxford.

КНИГА-ПОЧТОЙ



**ЗАКАЗАТЬ КНИГИ
ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА «ПИТЕР»
МОЖНО ЛЮБЫМ УДОБНЫМ ДЛЯ ВАС СПОСОБОМ:**

- по телефону: (812) 294-01-04;
- по электронному адресу: postbook@piter-press.ru;
- на нашем сервере: www.piter-press.ru;
- по почте: 197198, Санкт-Петербург, а/я 619
ЗАО «Издательство «Питер».

**ВЫ МОЖЕТЕ ВЫБРАТЬ ОДИН ИЗ ДВУХ
СПОСОБОВ ДОСТАВКИ И ОПЛАТЫ ИЗДАНИЙ:**

- Ⓐ Наложенным платежом с оплатой заказа при получении посылки на ближайшем почтовом отделении. Цены на издания приведены ориентировочно и включают в себя стоимость пересылки по почте (но без учета авиатарифа). Книги будут высланы нашей службой «Книга – почтой» в течение двух недель после получения заказа или выхода книги из печати.
- Ⓑ Оплата наличными при курьерской доставке (только для Санкт-Петербурга). Курьер бесплатно доставит заказ по указанному адресу в удобное для вас время в течение трех дней. Такой заказ лучше оформлять по телефону.

ПРИ ОФОРМЛЕНИИ ЗАКАЗА УКАЖИТЕ:

- фамилию, имя, отчество, телефон, факс, e-mail;
- почтовый индекс, регион, район, населенный пункт, улицу, дом, корпус, квартиру;
- название книги, автора, код, количество заказываемых экземпляров.

Вы можете заказать бесплатный
альманах профессиональной литературы
Издательского дома «Питер».

Издательский дом
ПИТЕР[®]
WWW.PITER-PRESS.RU

СПРАШИВАЙТЕ В МАГАЗИНАХ
ИЛИ ЗАКАЗЫВАЙТЕ ПО ПОЧТЕ КНИГИ СЕРИИ

ТЕОРИЯ
И ПРАКТИКА

МЕНЕДЖМЕНТА

«ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА
МЕНЕДЖМЕНТА»

М. Леви, Б. А. Вейтц
ОСНОВЫ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Что это? Академический учебник? Да. Практическое пособие? Тоже да. Необыкновенно насыщенная и одновременно простая книга будет полезна как студенту, так и практику. Выбор типа магазина и места его расположения, стратегия и тактика продаж, работа с персоналом и покупателями, планирование товарных запасов, ценообразование, рекламная деятельность, оформление торговых площадей, простые и сложные способы стимулирования сбыта — эти и многие другие проблемы розничной торговли рассматриваются в книге признанных мастеров и авторитетных американских консультантов.

448 с., 17×24, перепл.
Код 343

Цена наложенным платежом 139 р.



Дж. У. Ньюстром, К. Дэвис
ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Книга «Организационное поведение» посвящена вопросам поведения людей на рабочих местах — организации работы с персоналом и мотивации работников, поведению человека во время стресса и формированию «здорового коллектива», взаимодействию личности и коллектива. Этот насыщенный примерами и практическими рекомендациями учебник по новой пока для нас дисциплине «Организационное поведение» будет интересен не только студентам, но и практикам.

448 с., 17×24, перепл.
Код 1130

Цена наложенным платежом 174 р.



**СПРАШИВАЙТЕ В МАГАЗИНАХ
ИЛИ ЗАКАЗЫВАЙТЕ ПО ПОЧТЕ КНИГИ СЕРИИ**



**«ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА
МЕНЕДЖМЕНТА»**

**Д. Энджел, Р. Блэкуэлл, П. Миниард
ПОВЕДЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ**



Классический учебник по новой, но уже изучаемой во многих вузах дисциплине написан с таким профессионализмом и знанием предмета, что может стать настоящей книгой многих предпринимателей, менеджеров по маркетингу и рекламе, а также других специалистов предприятий. Понимание поведение потребителей важно и разработчикам продукта, и тем, кто думает о торговой марке, упаковке, способах продвижения и продажи товаров и услуг. Многочисленные жизненные примеры и выводы авторов, помогут быстрее разобраться в такой простой и такой сложной теме, как Поведение Потребителя.

768 с., 17×24, перепл.

Код 1176

Цена наложенным платежом 147р.

**Т. Амблер
ПРАКТИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ**



Написав свою книгу живым и ярким языком, Тим Амблер с чисто английским юмором преподносит читателю «науку выживать на рынке». Оригинальная структура книги позволяет использовать ее и как справочник, и как руководство. И при этом ее можно просто читать — от корки до корки. Удовольствие от этого можно получить такое же, как от чтения детектива или романа, зато пользы для карьеры и жизненного успеха, возможно, будет гораздо больше. В отличие от большинства академических учебников и пособий по маркетингу, «Практический маркетинг» смогут с увлечением освоить и специалисты, и начинающие, и студенты, и предприниматели.

400 с., 17×24, перепл.

Код 829

Цена наложенным платежом 129 р.

**СПРАШИВАЙТЕ В МАГАЗИНАХ
ИЛИ ЗАКАЗЫВАЙТЕ ПО ПОЧТЕ КНИГИ СЕРИИ**

**Теория
и практика**



менеджмента

**«Теория и практика
менеджмента»**

**Д. Бодди, Р. Пэтон
ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

Этот учебник отличается от множества других своей лаконичностью (без потери полноты изложения материала) и хорошей структурой, что делает его удобным не только для студентов, но и для практиков.



816 с., 17×24, перепл.

Код 338

Цена наложенным платежом 172р.

П. Дойль

МЕНЕДЖМЕНТ: стратегия и тактика

Тематика этой книги — не просто совокупность маркетинга, менеджмента или стратегического управления — симбиоз наук, прежде существовавших самостоятельно, сегодня является новым и самым популярным на Западе способом изучения и усвоения методологии и методики организации работы любой фирмы — от семейного кооператива до транснациональной корпорации. Работа Питера Дойля заслужила самое высокое признание, а первое издание его книги — приз «Лучший учебник по менеджменту в Европе». Перед вами второе, дополненное и усовершенствованное издание.



560 с., 17×24, перепл.

Код 1176

Цена наложенным платежом 147р.



**Книги издательства «Питер» можно купить
В РОЗНИЦУ в магазинах городов России и СНГ
ОПТОМ по минимальным ценам у наших дилеров:**

МОСКВА

Отдел сбыта издательства «Питер», ул. Бутлерова, д. 17Б, оф. 207 и 240,
тел. (095) 333 15 73.

С.-ПЕТЕРБУРГ

Отдел сбыта издательства «Питер», м. «Электросила», ул. Благодатная, 67,
тел. (812) 327 93 37, 294 54 65, e-mail: sales@piter-press.ru

УКРАИНА

Харьков, фирма «Питер-Т», тел. (0572) 23 75 63, факс (0572) 14 96 09, e-mail:
piter@tender.kharkov.com. Почтовый адрес: 310093, г. Харьков, а/я 9130

Киев, филиал фирмы «Питер-Т», тел. (044) 211 83 77

БЕЛАРУСЬ

Минск, предприятие «ПитерБел», ул. Кедышко, 19, тел./факс (0172) 16 00 06

СЕВЕРНЫЙ КАВКАЗ

Ессентуки, фирма «Россы», ул. Октябрьская, 424, «Книжный магазин»,
тел./факс (86534) 6 93 09. Почтовый адрес: 357600, г. Ессентуки, а/я 80, e-
mail: rossy@kmtw.ru

УРАЛ

Екатеринбург, магазин № 14, ул. Челюскинцев, 23, тел. (3432) 53 24 90 e-mail:
gvardia@mail.ru

Екатеринбург, фирма «Валео Плюс», тел. (3432) 42 07 75, 42 56 00

БАШКОРТОСТАН

Уфа, фирма «Азия», ул. Зенцова, 70 (оптовая продажа), маг. «Оазис»,
ул. Чернышевского, 88, тел./факс (3472) 50 39 00, e-mail: asiaufa@ufanet.ru

ТАТАРСТАН

Казань, фирма «Таис», ул. Гвардейская, 9а, тел. (8432) 76 34 55, факс 38 24 32, e-
mail: borism@tatinc.com.ru

СИБИРЬ И ДАЛЬНИЙ ВОСТОК

Иркутск, фирма «Продалитъ», тел. (3952) 59 13 70, факс 51 23 31, e-mail:
prodalit@irk.ru. Почтовый адрес: 664031, г. Иркутск, ул. Байкальская, 172, а/я
1397, http://www.prodalit.irk.ru

Новосибирск, фирма «Топ-книга», тел. (3832) 36 10 26, факс 36 10 27, e-mail:
office@top-kniga.ru, http://www.top-kniga.ru. Книги по почте: 630117, а/я 560

Тюмень, фирма «Друг», ул. Володарского, 38, тел./факс (3452) 24 27 18, e-mail:
drug@tyumen.ru

Хабаровск, фирма «Мирс», тел. (4212) 22 74 58, факс 22 73 30, e-mail:
postmaster@bookmirs.khv.ru

Почтовый адрес: 680000, г. Хабаровск, ул. Ким-Ю-Чена, 21

Книги ПО ПОЧТЕ наложенным платежом:

197198, С.-Петербург, а/я 619 — для жителей России
310093, Харьков, а/я 9130 — для жителей Украины
220012, Минск, а/я 104 — для жителей Беларуси
e-mail: postbook@piter-press.ru http://www.piter-press.ru

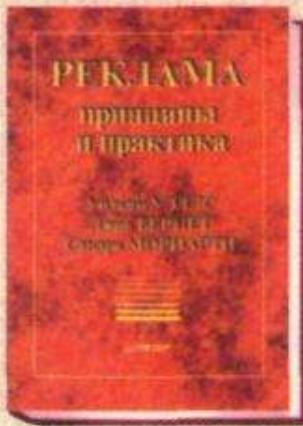


65-472

Стратегическое планирование маркетинга

М. МАК-ДОНАЛЬД

Книги издательства «ПИТЕР»



Заказ наложенным платежом:

197198, С.-Петербург, а/я 619;
e-mail: postbook@piter-press.ru
www.piter-press.ru
для жителей России

310093, Харьков, а/я 9130
для жителей Украины

220012, Минск, а/я 104
для жителей Беларуси

ISBN 5-314-00074-1



9 785314 000748