ББК (У)65.290.2
А83
УДК 339.138

Издательский дом "Вильямс"
Главный редактор *С.Н. Тригуб*
Выпускающий редактор *А.В. Назаренко*
Перевод с английского *А.В. Назаренко, О.Л. Пелявского*
Под редакцией канд. экон. наук. *В.А. Кравченко, А.В. Назаренко*,
докт. экон. наук. *А.А. Старостиной*

По общим вопросам обращайтесь в Издательский дом "Вильямс" по адресу:
info@williamspublishing.com, http://www.williamspublishing.com
115419, Москва, а/я 783; 03150, Киев, а/я 152

Армстронг, Гари, Котлер, Филип.

А83 Введение в маркетинг, 8-е издание. : Пер. с англ. — М. : ООО "И.Д. Вильямс", 2007. — 832 с. : ил. — Парал. тит. англ.

ISBN 978-5-8459-1262-6 (рус.)

Совместными усилиями двух известных специалистов — Гари Армстронга и Филипа Котлера — был создан прекрасный учебник по маркетингу для начинающих. Эта книга в популярной, увлекательной и доступной форме познакомит вас с основами маркетинга. В книге удивительно удачно сочетаются теоретические сведения, примеры их практического применения в реальной жизни и специальные методические приемы, облегчающие усвоение материала. Последняя особенность делает эту книгу полезной не только для студентов, но и для преподавателей. Кроме того, вся книга буквально "напичкана" информацией о перспективах развития маркетинга, связанных с новыми маркетинговыми технологиями, Интернетом, электронными базами данных, особенностями проведения исследований в Web и использованием технологических преимуществ глобальных коммуникаций.

ББК (У)65.290.2

Все названия программных продуктов являются зарегистрированными торговыми марками соответствующих фирм.

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

Authorized translation from the English language edition published by Prentice Hall PTR

Copyright © 2007, 2005, 2003, 2000, 1997 by Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey 07458. Pearson Prentice Hall. All rights reserved. This publication is protected by Copyright and permission should be obtained from the publisher prior to any prohibited reproduction, storage in a retrieval system, or transmission in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or likewise. For information regarding permission(s), write to: Rights and Permissions Department.

Pearson Prentic Hall(™) is a trademark of Pearson Education, Inc.

Pearson(®) is a registared trademark of Pearson, Inc.

Prentice Hall(®) is a registered trademark of Pearson Education, Inc.

ISBN 978-5-8459-1262-6 (рус.)
ISBN 0-13-186591-9 (англ.)

© Издательский дом "Вильямс", 2007
© 2007, 2005, 2003, 2000, 1997 by Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey 07458

Оглавление

Добро пожаловать! 17

Предисловие 18

Благодарности 23

Часть I. Маркетинг и процесс управления маркетингом 27

Глава 1. Маркетинг: управление прибыльными отношениями с клиентами 29

Глава 2. Корпоративная и маркетинговая стратегии: использование для построения отношений с клиентами 85

Часть II. Понимание рынка и потребителей 133

Глава 3. Маркетинговая среда 135

Глава 4. Управление маркетинговой информацией 185

Глава 5. Потребительские рынки и покупательское поведение 233

Часть III. Выбор стратегии маркетинга и разработка маркетингового комплекса 285

Глава 6. Достижение конкурентных преимуществ с помощью сегментирования, выбора целевого рынка и позиционирования 287

Глава 7. Товарная политика компании 343

Глава 8. Создание новых товаров и этапы их жизненного цикла 393

Глава 9. Ценообразование: задачи и стратегии 427

Глава 10. Управление каналами распределения и товародвижением 479

Глава 11. Оптовая и розничная торговля 525

Глава 12. Интегрированные маркетинговые коммуникации: реклама и связи с общественностью 569

Глава 13. Интегрированные маркетинговые коммуникации: личная продажа и стимулирование сбыта 611

Часть IV. Новые аспекты маркетинга 655

Глава 14. Маркетинг в цифровую эпоху 657

Глава 15. Глобальный рынок 715

Глава 16. Маркетинг и общество: социальная ответственность и этика в маркетинге 751

Словарь терминов и понятий 793

Предметный указатель 815

Содержание

Добро пожаловать 17

Предисловие 18

Дорога к маркетингу: создание потребительской ценности и формирование отношений с клиентами 18

Как мы намерены знакомить своих читателей с основами маркетинга 18

Важные улучшения и дополнения 20

Введение в маркетинг: подход к изучению материала 20

Дополнительные средства обучения 22

Благодарности 23

Рецензенты восьмого издания 23

Рецензенты предыдущих изданий 24

Часть I. Маркетинг и процесс управления маркетингом 27

Глава 1. Маркетинг: управление прибыльными отношениями с клиентами 29

Что такое маркетинг 33

Маркетинг: суть 33

Маркетинг как деятельность 34

Понимание рынков и потребностей 35

Нужды, потребности и запросы клиентов 35

Маркетинговое предложение — товары, услуги и впечатления 36

Потребительская ценность и удовлетворенность 36

Обмены и отношения 37

Рынки 37

Разработка клиенто-ориентированной маркетинговой стратегии маркетинга 38

Выбор потребителей, которых будет обслуживать компания 39

Выбор предложения ценности 40

Концепции управления маркетингом 40

Разработка маркетингового плана и маркетинговой программы 46

Выстраивание отношений с клиентами 47

Управление отношениями с клиентами 47

Меняющаяся природа отношений с клиентами 52

Управление партнерскими отношениями 55

Получение ценности от клиентов 57

Обеспечение лояльности клиентов и их удержание 57

Рост доли компании в расходах клиента 59

Создание клиентского капитала 59

Маркетинг: проблемы нового тысячелетия 65
Новая "цифровая" эпоха 66
Ускорение глобализации 68
Рост потребности в соблюдении этических норм ведения бизнеса и его социальной ответственности 69
Развитие некоммерческого маркетинга 70
Итак, что же такое маркетинг? Рисуем общую картину 71
Привал: обзор пройденного пути 73
Указатель важнейших терминов 76
Бортовой журнал 77
Под капотом: сосредоточимся на технологиях 78
Внимание вопросам этики 78
Примечания 79

Глава 2. Корпоративная и маркетинговая стратегии: использование для построения отношений с клиентами 85

Стратегическое планирование в масштабе всей компании: определение роли маркетинга 89
Формулировка рыночно-ориентированной миссии компании 90
Определение целей и задач компании 92
Разработка бизнес-портфеля 93
Маркетинговое планирование: партнерство во имя налаживания отношений с клиентами 102
Формирование партнерских отношений с другими подразделениями своей компании 103
Формирование партнерских отношений с другими участниками маркетинговой системы 104
Маркетинговая стратегия и маркетинговый комплекс 106
Клиенто-ориентированная маркетинговая стратегия 107
Разработка маркетингового комплекса 111
Управление маркетинговой деятельностью 114
Анализ маркетинга 115
Планирование маркетинга 116
Реализация маркетинга 117
Организация отдела маркетинга 118
Контроль маркетинга 120
Измерение маркетинговой рентабельности и управление ею 121
Привал: обзор пройденного пути 123
Указатель важнейших терминов 126
Бортовой журнал 126
Под капотом: сосредоточимся на технологиях 127
Сосредоточим внимание на вопросах этики 128
Примечания 128

Часть II. Понимание рынка и потребителей 133

Глава 3. Маркетинговая среда 135

Микросреда компании 138
Компания и ее подразделения 138
Поставщики 139
Маркетинговые посредники 140
Клиенты 140
Конкуренты 141
Контактные аудитории 141

Макросреда компании 142
Демографическая среда 142
Экономическая среда 155
Природная среда 157
Технологическая среда 160
Политико-правовая среда 162
Культурная среда 168

Реакция на маркетинговую среду 174

Привал: обзор пройденного пути 176
Указатель важнейших терминов 178
Бортовой журнал 178
Под капотом: сосредоточимся на технологиях 179
Сосредоточим внимание на вопросах этики 180

Примечания 181

Глава 4. Управление маркетинговой информацией 185

Оценка потребности в маркетинговой информации 188

Сбор и обработка информации 190
Система внутренней отчетности 190
Сбор маркетинговой информации 191

Маркетинговые исследования 194
Выявление проблемы и определение целей исследования 195
Разработка плана исследования 198
Сбор первичной информации 202
Реализация плана исследования 213
Интерпретация и представление результатов 214

Анализ информации 214
Управление отношениями с клиентами (CRM) 215

Распространение и использование маркетинговой информации 217

Другие аспекты маркетингового исследования 219
Маркетинговые исследования в малом бизнесе и некоммерческих организациях 219
Социально-этические нормы в маркетинговых исследованиях 222

Привал: обзор пройденного пути 224
Указатель важнейших терминов 227

Бортовой журнал 227
Под капотом: сосредоточимся на технологиях 228
Сосредоточим внимание на вопросах этики 229
Примечания 229

Глава 5. Потребительские рынки и покупательское поведение 233
Потребительские рынки и покупательское поведение потребителя 235
Модель покупательского поведения 235
Личностные характеристики, влияющие на покупательское поведение 236
Процесс принятия решения о покупке 253
Принятие решения о покупке товара-новинки 256
Покупательское поведение в разных странах 260
Рынки организованных потребителей и поведение компаний-покупателей 262
Рынок предприятий 262
Поведение покупателя товаров производственного назначения 264
Привал: обзор пройденного пути 276
Указатель важнейших терминов 278
Бортовой журнал 278
Под капотом: сосредоточимся на технологиях 280
Сосредоточим внимание на вопросах этики 280
Примечания 281

Часть III. Выбор стратегии маркетинга и разработка маркетингового комплекса 285

Глава 6. Достижение конкурентных преимуществ с помощью сегментирования, выбора целевого рынка и позиционирования 287
Сегментирование рынка 290
Уровни сегментирования рынка 290
Сегментирование потребительского рынка 298
Сегментирование рынков организованных потребителей 310
Сегментирование международных рынков 312
Эффективность сегментирования 313
Оценка и выбор целевых рынков 314
Оценка сегментов рынка 315
Выбор целевого рынка 318
Позиционирование с целью достижения конкурентных преимуществ 322
Стратегии позиционирования 323
Выбор и реализация стратегии позиционирования 324
Примечания 338

Глава 7. Товарная политика компании 343
Что такое товар 345
Неразрывное единство товара и услуги 345
Уровни товара 345

Классификация товаров 347
Товары широкого потребления 347
Товары производственного назначения 349
Организации, отдельные лица, места и идеи 349
Решения об отдельных товарах 351
Свойства товара 351
Использование марочных названий 355
Упаковка 363
Решения о маркировке товара 367
Решения о сопутствующих услугах 367
Критерии выбора товара и социальная ответственность 368
Решения о товарном ассортименте 369
Решения о товарной номенклатуре 371
Маркетинг услуг 372
Природа и характеристика услуги 373
Маркетинговые стратегии для организаций сферы услуг 374
Маркетинг международных товаров и услуг 381
Примечания 389

Глава 8. Создание новых товаров и этапы их жизненного цикла 393
Поиск нового и превращение идеи в товар 395
Генерация идей 397
Отбор идей 400
Разработка и проверка концепции 401
Разработка стратегии маркетинга 402
Экономический анализ 403
Создание прототипов 404
Пробный маркетинг 404
Коммерциализация 407
Ускоренная процедура разработки нового товара 408
Маркетинговые стратегии на этапах жизненного цикла товара 410
Этап выведения на рынок 412
Этап роста 413
Этап зрелости 413
Упадок 416
Примечания 424

Глава 9. Ценообразование: задачи и стратегии 427
Что такое цена 430
Основные подходы к ценообразованию 430
Внутренние факторы влияния на ценообразование 431
Внешние факторы влияния на ценообразование 437
Ценообразование на основе себестоимости 441
Ценообразование на основе потребительской ценности 443
Ценообразование на основе конкуренции 445

Установление цен на новые товары 447
Стратегия "снятия сливок" 448
Стратегия проникновения на рынок 449
Ценообразование в рамках товарной номенклатуры 450
Установление цен в рамках товарного ассортимента 450
Установление цен на сопутствующие товары 451
Установление цен на обязательные принадлежности 451
Установление цен на побочные продукты производства 452
Установление цен на товарные наборы 452
Корректировка цен 453
Ценообразование со скидками и зачетами 453
Дифференцированное ценообразование 454
Ценообразование с учетом психологии покупателей 455
Ценообразование для стимулирования сбыта 456
Ценообразование по географическому принципу 458
Ценообразование на международном уровне 460
Изменение цен 461
Инициативное изменение цен 461
Реакция на ценовые изменения конкурентов 464
Государственная политика ценообразования 466
Примечания 475

Глава 10. Управление каналами распределения и товародвижением 479
Понятие каналов распределения 483
Почему производители прибегают к услугам торговых посредников 483
Функции канала распределения 484
Количество уровней канала распределения 485
Внутренняя структура и принципы функционирования каналов распределения 486
Принципы функционирования каналов распределения 487
Вертикальные маркетинговые системы 490
Горизонтальные маркетинговые системы 493
Комбинированные маркетинговые системы 494
Решения о структуре канала распределения 496
Анализ необходимых потребителю видов обслуживания 496
Определение целей и ограничений канала распределения 497
Выявление основных вариантов построения каналов распределения 497
Оценка основных вариантов построения канала 499
Формирование международных каналов распределения 500
Решения об управлении каналом 501
Отбор участников канала распределения 501
Мотивация участников канала распределения 501
Оценка и контроль деятельности участников канала 503
Государственная политика и решения о системе каналов распределения 504

Товародвижение и управление логистикой 505
Сущность и важность товародвижения, или маркетинговой логистики 505
Цели маркетинговой логистики 506
Основные функции маркетинговой логистики 507
Интегрированное управление логистикой 511
Примечания 521

Глава 11. Оптовая и розничная торговля 525
Розничная торговля 527
Магазинная розничная торговля 528
Внемагазинная розничная торговля 538
Маркетинговые решения розничного торговца 540
Выбор ассортимента товаров и комплекса услуг 544
Выбор цены 546
Выбор методов продвижения 546
Выбор места расположения 546
Будущее розничной торговли 548
Оптовая торговля 554
Типы предприятий оптовой торговли 555
Маркетинговые решения оптовика 558
Тенденции развития оптовой торговли 560
Примечания 566

Глава 12. Интегрированные маркетинговые коммуникации: реклама и связи с общественностью 569
Комплекс продвижения товаров 571
Интегрированные маркетинговые коммуникации 573
Эволюция маркетинговых коммуникаций 573
Необходимость использования интегрированных маркетинговых коммуникаций 574
Процесс коммуникаций 577
Разработка комплекса продвижения 578
Характеристика средств продвижения 578
Стратегии комплекса продвижения 580
Социально-этичные проблемы маркетинговых коммуникаций 581
Реклама 583
Постановка целей 583
Определение рекламного бюджета 585
Рекламная стратегия 587
Оценка эффективности рекламы 595
Другие решения о рекламе 596
Связи с общественностью 598
Основные средства связей с общественностью 600
Примечания 607

Глава 13. Интегрированные маркетинговые коммуникации: личная продажа и стимулирование сбыта 611

Личная продажа 613
Сущность и характер личной продажи 613
Роль службы сбыта 615
Управление службой сбыта 616
Разработка стратегии деятельности и структуры службы сбыта 616
Поиск и привлечение претендентов, отбор торговых агентов 623
Подготовка торговых агентов 625
Система оплаты труда торговых агентов 626
Руководство торговыми агентами 627
Оценка деятельности торговых агентов 630
Принципы личной продажи 631
Процесс личной продажи 631
Этапы процесса продажи 631
Маркетинг отношений 634
Стимулирование сбыта 637
Быстрый рост использования средств стимулирования сбыта 638
Цели стимулирования сбыта 638
Выбор средств стимулирования сбыта 641
Разработка программы стимулирования сбыта 644
Примечания 651

Часть IV. Новые аспекты маркетинга 655

Глава 14. Маркетинг в цифровую эпоху 657
Цифровая эпоха 660
Маркетинговая стратегия в цифровую эпоху 661
Электронный бизнес, электронная торговля и электронный маркетинг в цифровую эпоху 662
Выгоды для покупателей 663
Выгоды для продавцов 664
Сферы электронного маркетинга 665
Компания-потребитель (B2C) 665
Компания-компания (B2B) 668
Потребитель-потребитель (C2C) 669
Потребитель-компания (C2B) 671
Маркетинг в Интернете 672
Сравнение компаний, работающих исключительно в Интернете, с компаниями, сочетающими традиционные методы маркетинга с работой в Интернете 672
Обеспечение присутствия в системе электронного маркетинга 677
Перспективы и проблемы электронной торговли 696
Электронная торговля еще не исчерпала свои ресурсы 696
"Темная сторона" World Wide Web 696

Привал: обзор пройденного пути 702
Указатель важнейших терминов 706
Бортовой журнал 706
Под капотом: сосредоточимся на технологиях 707
Сосредоточим внимание на вопросах этики 708
Примечания 709

Глава 15. Глобальный рынок 715
Глобальный маркетинг в XXI веке 717
Анализ глобальной маркетинговой среды 719
Система международной торговли 720
Экономическая среда 723
Политико-правовая среда 724
Культурная среда 726
Стоит ли выходить на международный рынок 727
Какие рынки покорять 727
Разработка модели выхода на рынок 730
Экспорт 730
Совместная предпринимательская деятельность 731
Прямое инвестирование 733
Составление программы глобального маркетинга 733
Товар 734
Продвижение 736
Цена 739
Каналы распределения 739
Организация глобального маркетинга 741
Примечания 747

Глава 16. Маркетинг и общество: социальная ответственность и этика в маркетинге 751
Общественная критика маркетинга 754
Влияние маркетинга на индивидуальных потребителей 754
Влияние маркетинга на общество в целом 761
Влияние маркетинга на другие компании 765
Гражданские и общественные движения, направленные на регулирование маркетинга 766
Консьюмеризм 766
Инвайронментализм 767
Общественные действия, направленные на регулирование маркетинга 771
Бизнес и социально-ответственный маркетинг 771
Цивилизованный маркетинг 772
Этика в маркетинге 778
Примечания 789

Словарь терминов и понятий 793

Предметный указатель 815

Добро пожаловать!

При подготовке восьмого издания книги *Введение в маркетинг* авторы поставили перед собой цель создать еще более эффективный, чем прежде, учебник, с помощью которого можно было бы изучать или преподавать основы маркетинга. Большинству студентов, изучающих маркетинг, необходимо получить достаточно широкую и полную картину основополагающих принципов и методов маркетинга. Вместе с тем, этой категории учащихся нет нужды погружаться в пучину подробностей или разбираться во всевозможных тонкостях маркетинга. Напротив, им требуется учебник по маркетингу, достаточно полный и в то же время простой в освоении.

Восьмое издание книги *Введение в маркетинг* удовлетворяет всем перечисленным выше важным потребностям студентов, изучающих основы маркетинга. Авторам удалось достичь разумного баланса между глубиной изложения материала и простотой его подачи, т.е. легкостью его освоения. В отличие от более сжатых учебников по маркетингу, книга *Введение в маркетинг* содержит достаточно полный обзор принципов и методов маркетинга. Однако, в отличие от более пространных и сложных материалов по маркетингу, весьма умеренный объем этой книги позволяет освоить содержащийся в ней материал в течение одного квартала или учебного семестра.

Это издание книги делает процесс изучения и преподавания маркетинга еще более эффективным, легким и даже приятным занятием, чем прежние издания этой книги. Доступный стиль изложения и построение материала этой книги рассчитаны на студента, приступающего к изучению основ маркетинга. Авторы этого учебника придерживались практического подхода: использование тех или иных концепций маркетинга демонстрируется на многочисленных примерах конкретных практических ситуаций, в которых широко известные и не очень известные компании оценивают и решают свои маркетинговые проблемы.

Наконец, в восьмом издании книги *Введение в маркетинг* представлены последние достижения науки о маркетинге. Материал этой книги построен на новаторском маркетинговом фундаменте — основе, которая позиционирует маркетинг просто как искусство и науку создания стоимости *для* клиентов с целью последующего получения стоимости *от* них.

В целом, восьмое издание книги *Введение в маркетинг* следует признать лучшим. Итак, пристегнем ремни и отправимся в путь добывать знания по маркетингу!

Гэри Армстронг
Университет Северной Каролины в Чэпел-Хилл

Филип Котлер
Северо-Западный университет

Предисловие

Дорога к маркетингу: создание потребительской ценности и формирование отношений с клиентами

Современный маркетинг сводится к формированию таких отношений с клиентами, которые способны принести компании прибыль. Формирование отношений с клиентами начинается с уяснения потребностей и нужд клиентов, отбора целевых рынков (т.е. рынков, которые данная компания способна обслуживать с наибольшей эффективностью) и разработки достаточно убедительного предложения ценности, с помощью которого данная компания могла бы привлекать, "выращивать" и удерживать своих целевых потребителей. Если компания успешно справляется с указанными задачами, она будет получать вознаграждение в виде наращивания своей доли рынка, прибыли и клиентского капитала. С самого начала и до конца авторы восьмого издания книги *Введение в маркетинг* представляют и развивают эту единую концепцию потребительской ценности/клиентского капитала.

Маркетинг — это нечто гораздо большее, чем какая-то изолированная функция бизнеса. Маркетинг — это настоящая философия, которая определяет деятельность организации в целом. Отдел маркетинга не может *самостоятельно* сформировать отношения с клиентами, способные принести компании прибыль, — маркетингом должны заниматься все подразделения компании. Маркетинг должен определять видение компании, ее миссию и быть основой ее стратегического планирования. Маркетинг оказывает определяющее влияние на принятие, например, таких решений общего характера: кого данная компания желает видеть в качестве своих клиентов, какие потребности этих клиентов она намерена удовлетворять, какие товары и услуги она намерена предлагать своим клиентам, какие цены она будет устанавливать на свои товары и услуги, какие послания она намерена отправлять своим клиентам и какие послания она предполагает получать от них, а также в какие партнерские отношения она намерена вступать. Таким образом, чтобы создать исключительную потребительскую ценность и удовлетворить важнейшие потребности клиентов своей компании, отдел маркетинга должен работать в тесном контакте с другими отделами этой компании, а также с другими компаниями, входящими в систему формирования ценности данной компании.

Как мы намерены знакомить своих читателей с основами маркетинга

Восьмое издание книги *Введение в маркетинг* построено на пяти основных темах.

1. **Создание ценности для клиентов во имя последующего получения ценности от них.** Современные специалисты по маркетингу должны уметь *создавать потребительскую ценность* и эффективно *управлять отношениями с клиентами*. Они должны уметь привлекать целевых клиентов с помощью достаточно убедительного предложения ценности. Кроме того, они должны уметь удерживать и "выращивать"

своих клиентов, создавая для них исключительную потребительскую ценность и эффективно управляя отношениями "компания-клиент". Современные, выдающиеся с точки зрения маркетинга, компании отличаются хорошим знанием своего рынка и потребностей своих потребителей; умеют разрабатывать маркетинговые стратегии, способствующие формированию ценности; умеют разрабатывать маркетинговые программы, которые создают ценность для клиентов и удовлетворяют их важнейшие потребности; и, наконец, умеют налаживать устойчивые отношения со своими клиентами. Взамен они получают ценность от своих клиентов в форме продаж, прибыли и клиентского капитала.

Специалисты по маркетингу должны также уметь *управлять отношениями с партнерами*. Они должны работать в тесном контакте со своими партнерами как в рамках компании, так и за ее пределами, совместными усилиями выстраивая прибыльные отношения с клиентами. В наше время успешные маркетологи вступают в эффективные партнерские отношения с другими отделами своей компании, выстраивая прочные цепочки формирования ценности компании. Кроме того, они объединяют усилия со сторонними партнерами, выстраивая эффективные цепочки спроса и предложения и эффективные альянсы, сфокусированные на удовлетворении потребностей клиентов.

2. **Формирование мощных брендов и управление ими с целью создания капитала марки.** Удачно позиционированные бренды, обладающие прочным капиталом марки, служат основой, на которой можно наладить прибыльные отношения с клиентами. Современные маркетологи должны уметь правильно позиционировать свои бренды и эффективно управлять ими.
3. **Измерение маркетинговой рентабельности и управление ею.** Менеджеры по маркетингу должны гарантировать, что деньги, выделяемые на маркетинг, расходуются достаточно эффективно. В прошлом многие маркетологи "швыряли" деньги на реализацию масштабных, дорогостоящих маркетинговых программ, зачастую не особенно задумываясь о финансовой отдаче этих инвестиций. Однако ситуация быстро меняется к лучшему. Измерение отдачи от маркетинговых инвестиций и управление ею стало в наше время важной составляющей принятия стратегических решений в сфере маркетинга.
4. **Эффективное использование новых маркетинговых технологий в нашу цифровую эпоху.** Цифровые и прочие новинки высоких технологий, внедряемые в последнее время в сфере маркетинга, оказывают огромное влияние как на самих покупателей, так и на специалистов по маркетингу, которые обслуживают их. Современные специалисты по маркетингу должны знать, как правильно использовать компьютерные, информационные и коммуникационные технологии с целью обеспечения более эффективного взаимодействия со своими клиентами и партнерами по маркетингу в эту новую цифровую эпоху.
5. **Социально-ответственное использование маркетинга во всемирном масштабе.** По мере того как технологические достижения все больше превращают наш мир в "маленькую глобальную деревню", специалисты по маркетингу должны уметь продвигать свои бренды во всемирном масштабе, никогда не забывая о своей высокой социальной ответственности.

Важные улучшения и дополнения

Восьмое издание книги *Введение в маркетинг* является продуктом тщательной переработки материала предыдущих изданий. Кроме того, это издание книги является отражением важнейших тенденций и сил, которые оказывают влияние на маркетинг в нашу эпоху потребительской ценности и формирования прочных отношений с клиентами. Это новое издание **усиливает и расширяет концепцию потребительской ценности,** представленную в предыдущих изданиях данной книги.

Восьмое издание книги *Введение в маркетинг* содержит немало других важных изменений. Многие новые примеры, открывающие каждую главу, а также врезки "Маркетинг в действии" (Marketing at work) иллюстрируют важные новые концепции с помощью примеров, заимствованных из реальной практики бизнеса. По ходу текста вы встретите множество новых примеров. Практически все таблицы, рисунки, примеры и ссылки, которые встретятся вам в тексте, подверглись значительной переработке. Как нам кажется, вы вряд ли сейчас найдете на полках книжных магазинов более современный и более доступный учебник по основам маркетинга.

Введение в маркетинг: подход к изучению материала

Восьмое издание книги *Введение в маркетинг* является путеводителем для студентов, приступающих к изучению основ маркетинга. Им предстоит пройти увлекательный путь, полный неожиданных открытий. Авторы этого учебника поставили перед собой цель помочь студентам освоить базовые концепции и методы современного маркетинга, предложив им увлекательный и практический способ изучения материала. Достижение этой цели связано с постоянным поиском оптимального баланса между "тремя столпами", на которых покоится данный учебник: теориями и концепциями, методами и приложениями, а также педагогикой. Книга *Введение в маркетинг* содержит достаточно полное и современное изложение важнейших концепций маркетинга, соединяет эти концепции с жизнью на основе реальных примеров из практики маркетинга и представляет теорию и практику маркетинга в живой и увлекательной форме, идеально подходящей для изучения студентами, приступающими к освоению основ маркетинга.

В этом издании авторы продолжают уделять главное внимание педагогике как одному из самых эффективных инструментов изучения и преподавания маркетинга. Чтобы помочь студентам как можно эффективнее изучать, увязывать между собой и применять на практике важнейшие концепции маркетинга, в книге *Введение в маркетинг* широко используются инструменты обучения под общим названием "Дорожная карта", которые можно встретить в каждой главе. Эти педагогические путеводители призваны заострить внимание студентов на важнейших узловых пунктах их путешествия в мир маркетинга, дать краткий обзор материала соответствующей главы, повторить и увязать между собой ключевые концепции данной главы, а также предложить читателям практические упражнения по применению этих концепций. С помощью этих упражнений студенты могут применить концепции маркетинга, изученные ими в соответствующей главе, в ситуациях, максимально приближенных к реальным.

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

- *Дорожная карта: обзор основных концепций.* Раздел в начале каждой главы посвящается краткому обзору концепций, которые будут излагаться в соответствующей главе, а также увязыванию этих концепций с концепциями, изложенными в предыдущих главах. Кроме того, в этом разделе указываются цели обучения и дается краткий вводный материал к соответствующей главе.
- *Увязывание концепций.* "Проверки концепций", расставленные в узловых пунктах каждой главы, служат своеобразными "ограничителями скорости", которые должны "притормозить" читателя и проверить понимание им ключевых концепций, а также умение применять их на практике.
- *Привал: обзор основных концепций.* Сводка ключевых концепций, помещаемая в конце каждой главы.
- *Указатель важнейших терминов.* Перечень важнейших терминов, которые были определены в соответствующей главе.
- *Бортовой журнал.* Подразделы "Обсуждение основных тем" и "Вопросы, связанные с применением концепций" помогают читателям повторить концепции, изложенные в соответствующей главе, и уяснить способы их практического применения.
- *Под капотом: сосредоточимся на технологиях.* Упражнения, связанные с применением новейших маркетинговых технологий. Эти упражнения содержат обсуждение уже существующих и зарождающихся маркетинговых технологий, характерных для нашей цифровой эпохи.
- *Сосредоточим внимание на вопросах этики.* Описания практических ситуаций и вопросы, связанные с этими ситуациями, заостряют внимание читателей на важных проблемах этики маркетинга.

В книге *Введение в маркетинг* применяется практический подход к управлению маркетингом. В ней содержатся многочисленные примеры из реальной жизни, которые позволяют увязать теоретические положения, излагаемые в книге, с реальной практикой. Тщательно подобранные и скомпонованные вводные материалы к каждой главе и врезки "Маркетинг в действии" повествуют истории, которые раскрывают драматургию современного маркетинга, показывая, среди прочего, как:

- **NASCAR** создает фанатично преданных поклонников автоспорта, не просто привлекая людей на состязания гоночных автомобилей, но и давая им возможность полностью погрузиться в мир высоких скоростей и почувствовать вкус к настоящему автомобилю;
- стратегия "Just do it!" ("Просто сделай это!"), исповедуемая компанией **Nike,** превратила этого почтенного лидера рынка из "кошки, которая ходит сама по себе", в компанию, которая задает тон всему рынку;

- компания **Jones Soda,** занимающая весьма скромную нишу, уяснила, что даже малое может быть прекрасным — и чрезвычайно прибыльным;
- компания **Google,** сконцентрировав внимание на максимальном упрощении работы своих пользователей в World Wide Web, преуспевает несмотря на кризис, переживаемый в настоящее время Интернет-компаниями.

Дополнительные средства обучения

Маркетинговый план. Пример маркетингового плана, содержащийся в приложении, помогает студентам уяснить важные концепции, связанные с планированием маркетинга, и найти им практическое применение.

Глоссарий и указатели. В конце книги приведен обширный глоссарий, который, по сути, является справочником важнейших терминов, которые встретятся читателям в этой книге. Предметный указатель, указатель компаний и указатель авторов позволяют быстро отыскать практически любую информацию и примеры, содержащиеся в этой книге.

Восьмое издание книги *Введение в маркетинг* делает процесс изучения и преподавания маркетинга еще более эффективным, легким, практичным и даже приятным занятием, чем прежние издания этой книги.

ГЛАВА 1

Маркетинг: управление прибыльными отношениями с клиентами

ИЗУЧИВ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ ДОЛЖНЫ УМЕТЬ СЛЕДУЮЩЕЕ.

1. Дать определение *маркетинга* и кратко описать этапы маркетинговой деятельности
2. Объяснить важность понимания потребителей и рынка и перечислить пять базовых концепций управления маркетингом
3. Указать ключевые элементы клиенто-ориентированной маркетинговой стратегии и обсудить концепции управления маркетингом
4. Обсудить управление отношениями с клиентами и перечислить маркетинговые стратегии, которые позволяют создавать ценность *для* потребителей, получая взамен ценности от *них*
5. Описать важнейшие тенденции и силы, которые изменяют маркетинговый ландшафт в нашу эпоху тесных отношений с потребителями

Дорожная карта

Обзор основных концепций

Пристегните ваши ремни безопасности! Сейчас мы отправимся в восхитительный мир маркетинга. Чтобы сразу же взять правильный курс, в этой главе мы прежде всего познакомимся с базовыми концепциями маркетинга. Начнем с простого вопроса: что такое маркетинг? Попросту говоря, маркетинг — это управление прибыльными отношениями с клиентами. Цель маркетинга — создать ценность для клиентов, получив взамен ценность от них. Материал этой главы построен на основе пяти этапов маркетингового процесса — начиная с уяснения потребностей и разработки клиенто-ориентированных стратегий и программ маркетинга и заканчивая формированием отношений с клиентами и получением ценности для фирмы. Понимание этих базовых концепций и формирование ваших собственных представлений о том, что же эти концепции в действительности означают для вас, даст вам прочный фундамент, на котором будет строиться изучение всего последующего материала.

Наша первая остановка — NASCAR. Всего за несколько лет NASCAR превратился из способа приятного времяпрепровождения для любителей пива в маркетинговый феномен общенационального масштаба. Что же послужило причиной столь удивительного и стремительного превращения? Это превращение стало возможным за счет создания "высокооктановой" ценности для миллионов поклонников автогонок. В свою очередь NASCAR получает ценность от этих болельщиков — как для себя, так и для своих многочисленных

спонсоров. Прочитайте материал этой врезки, и вы увидите, как NASCAR удалось добиться столь впечатляющего успеха.

Какие ассоциации возникают у вас, когда вы размышляете о NASCAR? Может быть, ваше воображение рисует толпы неотесанных парней, с неподдельным восторгом наблюдающих за тем, как мимо них на огромной скорости проносятся гоночные автомобили? Не торопитесь, однако, с выводами! В наши дни аббревиатура NASCAR (National Association for Stock Car Auto Racing — Национальная ассоциация автогоночных команд) означает гораздо, гораздо больше. По сути, NASCAR представляет собой одну огромную маркетинговую организацию. Что же касается болельщиков, то и для них NASCAR означает гораздо больше, чем просто автомобильные гонки. Для них NASCAR — "высокооктановый" способ времяпрепровождения ("опыт"), целиком поглощающий их внимание.

А что касается расхожих стереотипов, то о них следует забыть. Соревнования, проводимые под эгидой NASCAR, в наше время занимают второе место в рейтинге видов спорта, представленных на телевидении, — большее число телезрителей привлекают только соревнования, проводимые Национальной футбольной лигой США (американский футбол), причем за автогонками наблюдают телезрители 150 стран, а репортажи ведутся на 23 языках. Болельщики NASCAR — это преимущественно молодые, семейные и достаточно состоятельные люди, причем 40% из них — это женщины. Более того, численность этих болельщиков, по некоторым оценкам, составляет 75 миллионов человек. Согласно данным одного из опросов, один из каждых трех американцев регулярно следит за соревнованиями, проводимыми NASCAR. Самое важное, однако, заключается в том, что эти болельщики горячо преданы NASCAR. Заядлый болельщик NASCAR тратит около $700 в год на приобретение "прикида" в стиле NASCAR, соответствующих предметов коллекционирования и прочих товаров, имеющих хотя бы какое-то отношение к автогонкам. NASCAR даже превратилась в некое явление культуры, а каждый уважающий себя политик пытается добиться благосклонности столь многочисленной и сплоченной части электората, каковой является группа населения, обозначаемая демографами как "папики от NASCAR".

В чем же заключается секрет NASCAR? Невероятный успех NASCAR является результатом четкой ориентации на формирование долговременных отношений с потребителями. Если говорить о болельщиках NASCAR, то их отношения с NASCAR развиваются на основе тщательно продуманного сочетания автогонок, транслируемых в прямом эфире, широкого освещения всевозможных событий, связанных с NASCAR, во всех средствах массовой информации, а также наличия чрезвычайно привлекательных Web-сайтов.

Ежегодно болельщики, посещая национальные туры, наблюдают "живьем" захватывающие, заряжающие изрядной порцией адреналина автогонки NASCAR, которые проводятся примерно на двух десятках автотрасс по всей стране. Автогонки NASCAR привлекают самое большое число болельщиков среди всех видов спортивных соревнований, проводимых в США. За проводимыми недавно автогонками Daytona 500 наблюдали 168 000 человек (не считая телезрителей), т.е. гораздо больше того количества болельщиков, которые присутствовали на матче за Суперкубок по американскому футболу (Superbowl), и гораздо больше количества билетов (свыше 300 000), ежегодно продаваемых на автогонки Allstate Brickyard 400.

Во время таких соревнований болельщики устраивают небольшие пикники прямо на багажниках своих автомобилей, наблюдают за гоночными автомобилями, с ревом проносящимися мимо них, встречаются с водителями гоночных автомобилей и обмениваются историями с такими же, как они, любителями автогонок. Рядом с трассами для проведения автогонок (иногда даже внутри гоночного "кольца") создаются места для парковки автомобилей болельщиков. Один из спонсоров задает риторический вопрос: "На каком еще спортивном соревновании вы можете въехать на своем автомобиле прямо на стадион и наблюдать оттуда за ходом соревнований?!" NASCAR действительно заботится о своих болельщиках и делает все, что зависит от нее, чтобы болельщик вынес из соревнований как можно больше положительных эмоций и впечатлений. Например, вместо того чтобы драть с болельщика три шкуры, продавая ему втридорога еду и напитки, организаторы автогонок, проводимых под эгидой NASCAR, предлагают болельщикам приносить свои собственные напитки и закуску. Подобный подход означает, что, потеряв какую-то часть своего потенциального дохода сегодня, NASCAR оставит у своих клиентов положительные впечатления и привлечет еще большее количество болельщиков завтра.

Чтобы еще больше упрочить отношения со своими клиентами, NASCAR превращает спортивные соревнования в настоящий семейный праздник. Обстановка на соревнованиях совершенно безопасна для детей, которые могут посетить соревнования вместе со своими родителями. Сотрудники службы безопасности, одетые в особую униформу, постоянно патрулируют трассу, поддерживая порядок и дисциплину. Такая семейная атмосфера захватывает и водителей, участвующих в гонках. В отличие от величественных и сторонящихся простой публики спортсменов, которых мы наблюдаем на многих других соревнованиях, пилоты NASCAR имеют вид "обычных парней". Они дружелюбны, охотно общаются с болельщиками и щедро раздают автографы. Такие спортсмены являются хорошим примером для подражания, а давняя традиция NASCAR превращать свои соревнования в настоящий семейный праздник способствует появлению нового поколения преданных болельщиков NASCAR.

У вас нет возможности лично посетить автогонки, проводимые под эгидой NASCAR? Не беда! Телетрансляции, организуемые NASCAR, охватывают примерно 20 миллионов телезрителей еженедельно. Превосходно срежиссированный телевизионный показ и телекамеры, установленные непосредственно в гоночных автомобилях, переносят болельщика в самую гущу событий, делая его едва ли ни главным участником этих событий и заставляя его буквально прилипнуть к экрану телевизора. "Когда режиссеру телетрансляции удается особенно удачно расположить вдоль трассы телекамеры и микрофоны, моя домашняя система объемного звучания, наверное, здорово действует на нервы соседям, но для моих собственных ушей этот рев автомобильных двигателей звучит как сладчайшая музыка," — говорит Анджела Котула, тридцатипятилетняя специалистка по управлению кадрами.

Помимо этого, NASCAR широко пропагандирует свою деятельность с помощью ряда увлекательных Web-сайтов. NASCAR.com является настоящим кладезем развлечений и информации для любителей автогонок (подробные новости из мира автоспорта, биографии выдающихся пилотов, дополнительные сведения, игры в режиме "онлайн", форумы для болельщиков и продажа товаров). Самые заядлые болельщики могут оформить подписку на TrackPass и получать самые свежие фотографии, видеоклипы автогонок, аудиозаписи работы автомобильных двигателей, а также доступ к огромному архиву аудио- и видеоматериалов, связанных с проведением автогонок. TrackPass в сочетании с PitCommand даже позволяет передавать определенные данные в реальном масштабе времени (например, координаты автомобилей, получаемые с помощью системы глобального позиционирования GPS, и показания с приборных щитков водителей).

Однако значительной частью опыта, передаваемого NASCAR своим клиентам, является ощущение того, что сам по себе спорт становится "лично доступным" для каждого из них. У каждого, кто умеет управлять автомобилем, возникает ощущение, что он тоже мог бы стать чемпионом по автогонкам NASCAR. Вот что говорит по этому поводу 48-летний полицейский Эд Суит: "Наследственность не осчастливила меня ростом баскетболиста, как не осчастливила она меня массой, необходимой для успешного выступления в роли линейного игрока в американский футбол. Но не исключено, что в одно прекрасное воскресенье — при наличии богатого спонсора, хорошего гоночного автомобиля и достаточной практики — я стану известен всей стране как чемпион по автогонкам NASCAR. Да-да, несмотря на мой почтенный возраст и чрезмерный объем талии, приложив определенные усилия, я — при известной доле везения — вполне мог бы стать чемпионом по автогонкам NASCAR".

В конечном счете подобный энтузиазм болельщиков оборачивается финансовым успехом для NASCAR и ее спонсоров. Телевизионные компании платят в среднем 470 млн долл. в год за право вести трансляции с соревнований, проводимых под эгидой NASCAR. Автогонки, проводимые под эгидой NASCAR, занимают третье место (после Национальной футбольной лиги США и Национальной студенческой спортивной ассоциации — NCAA) по объемам продажи лицензионных товаров. А маркетинговые исследования показывают, что болельщики NASCAR проявляют большую лояльность к спонсорам автомобильных гонок, чем болельщики в любых других видах спорта. Вероятность того, что они будут выискивать и покупать продукты и услуги спонсоров NASCAR, в три раза выше, чем у людей, равнодушных к автогонкам, причем 72% болельщиков NASCAR совершенно сознательно покупают товары и услуги спонсоров NASCAR, поскольку именно эти фирмы оказывают поддержку организаторам автогонок.

Прислушаемся, например, к мнению Теда Вьюббена, горячего поклонника известного автогонщика NASCAR Расти Уоллеса, автомобиль которого украшен рекламой пивной компании Miller: "Я пью только пиво компании Miller, — говорит он, — вовсе не потому, что оно вкуснее пива,

производимого другими компаниями. Я пью его потому, что *Miller* спонсирует Расти Уоллеса". Или поговорите со специалистом по гигиене зубов Дженни Герман, неистовой поклонницей автогонщика NASCAR Джеффа Гордона. Вот что можно прочитать о Дженни Герман в одной из статей: "Она стремится покупать товары, которые рекламирует ее кумир, Джефф Гордон. Она пьет Pepsi вместо Coke, ест на десерт только мороженое Edy и пользуется только солнцезащитными очками Ray-Ban. "Если бы они продавали нижнее белье, на котором красовалось число 24, я обязательно купила бы его," — говорит Герман".

По причине столь лояльного отношения своих болельщиков NASCAR удалось привлечь свыше 250 широко известных фирм-спонсоров, начиная с *Wal-Mart, Home Depot* и *Target* и заканчивая *Procter & Gamble, FedEx, Coca-Cola* и Вооруженными силами США. В целом, корпорации затрачивают на спонсирование и продвижение товаров с помощью NASCAR свыше 1 млрд долл. в год. Компания *Sprint Nextel* выделила на следующие 10 лет 750 млн долл. на спонсирование NASCAR и использование ее названия на серии Nextel Cup. "Я заплатил бы вам один миллион долларов, если бы вы, явившись на одно из соревнований, проводимых под эгидой NASCAR, не заметили название нашей компании. Впрочем, можете не стараться — все равно вам это не удастся", — заявляет официальный представитель компании *Sprint Nextel*. Другие спонсоры конкурируют между собой за то, чтобы выделить в виде спонсорских денег до 20 млн долл. в год автогонщику, оказавшемуся в числе призеров автогонок NASCAR, получив таким образом право разместить эмблему своей компании на униформе гонщиков или технического персонала или непосредственно на автомобилях победителей гонок. Фирмы охотно платят от 3 до 5 млн долл. в год только за то, чтобы стать "официальным спонсором" автогонок NASCAR. Можно ли считать такие затраты оправданными? Руководство компании *Office Depot*, похоже, не сомневается в этом. Эта компания начала спонсировать один из автомобилей, участвующих в автогонках NASCAR, после того как проведенные ею опросы показали, что 44% клиентов компании *Staples* (одного из основных конкурентов *Office Depot*) сменили бы поставщика своего офисного оборудования, если бы этот поставщик был спонсором автогонок NASCAR.

Поэтому, если вы по-прежнему представляете автогонки NASCAR как толпу неотесанных невежд и любителей пива, тратящих свое время на пустые развлечения, то вам следует срочно пересмотреть свои взгляды. NASCAR — это один из лучших примеров использования маркетинга. Организаторы гонок знают, как создать потребительскую ценность, которая оборачивается прочными и долговременными отношениями со своими клиентами. "Лучше, чем любая другая спортивная ассоциация, — говорит один из ведущих специалистов по спортивному маркетингу, — NASCAR прислушивается к мнениям и пожеланиям своих болельщиков и дает им именно то, что они хотят." В свою очередь, болельщики отвечают NASCAR и ее спонсорам прочной лояльностью, обещая им устойчивую и долговременную прибыль [1].

Современные успешные компании имеют одну важную общую черту: подобно NASCAR, они сосредоточены на потребностях своих клиентов и отводят маркетингу одно из важнейших мест в своей деятельности. Эти компании искренне стремятся удовлетворять потребности своих клиентов, ориентируясь на строго определенные целевые рынки. Они убеждают каждого своего сотрудника помогать выстраивать прочные и долговременные отношения с клиентами, предоставляя им повышенную потребительскую ценность и удовлетворяя их насущные потребности. Вот что сказал по этому поводу основатель компании *Wal-Mart* Сэм Уолтон (Sam Walton): "Есть только один начальник, и этот начальник — потребитель. Этот начальник может уволить любого сотрудника компании, начиная с ее председателя и заканчивая рядовыми работниками. Для этого ему не придется кричать, топать ногами и внушать провинившемуся какие-то элементарные истины. Он просто уйдет к другой компании".

Что такое маркетинг

Отделы маркетинга больше, чем другие подразделения, беспокоятся о потребителях. Создание потребительской ценности и удовлетворение клиента — вот суть сегодняшней теории и практики маркетинга. Далее в этой главе мы рассмотрим научные определения маркетинга, но проще всего это понятие можно объяснить следующим образом: "Маркетинг — это управление прибыльными отношениями с клиентами. Двойственная цель маркетинга заключается в том, чтобы привлекать новых потребителей, обещая им высшую потребительскую ценность, а также удерживать и «выращивать» уже имеющихся клиентов путем удовлетворения их потребностей".

Компания *Wal-Mart* стала крупнейшей в мире компанией розничной торговли — и вообще самой крупной компанией в мире, — неизменно выполняя свое главное обещание: "Мы всегда продаем дешевле". В тематических парках *Disney* "творцы образа" творят настоящие чудеса, стремясь "уже сегодня превратить мечту в реальность". Компания *Dell Computer* является лидером индустрии персональных компьютеров, неизменно выполняя свое обещание общаться с потребителями "без посредников". *Dell* стремится, чтобы ее клиенты могли получить такой компьютер, конфигурация которого в наибольшей степени отвечает потребностям каждого конкретного клиента, доставляя компьютер его покупателю в максимально сжатые сроки. Эти, а также другие чрезвычайно успешные компании знают, что если они будут заботиться о своих клиентах, то увеличение прибылей и доли рынка, принадлежащей такой компании, не заставит себя ждать.

Эффективный маркетинг является жизненно важным условием успеха любой организации. Крупные коммерческие фирмы, такие как *Procter & Gamble, Toyota, Wal-Mart, IBM* и *Marriott*, используют принципы маркетинга. Но то же можно сказать о некоммерческих организациях, таких как колледжи, больницы, музеи, симфонические оркестры и даже религиозные организации.

О маркетинге вам уже известно многое — маркетинг уже стал неотъемлемой частью окружающего нас мира. Вы видите результаты маркетинга — это изобилие товаров на полках магазинов. Маркетинг — это реклама, заполонившая экраны телевизоров, журналы, газеты и проникающая даже в ваш почтовый ящик. Дома и в школе, на работе и во время отдыха — маркетинг присутствует везде, чем бы вы ни занимались. Да, маркетинг — это нечто большее, что может заметить невнимательный покупатель. За ним стоит обширная сеть людей, занятых борьбой за ваше внимание и деньги.

Эта книга является полным и последовательным вводным курсом, раскрывающим базовые понятия и практические приемы современного маркетинга. Изложение материала этой главы мы начнем с определения *маркетинга* и маркетинговой деятельности.

Маркетинг: суть

Что такое маркетинг? Многим кажется, что маркетинг сводится лишь к продаже и рекламе. И неудивительно: каждый день на нас обрушивается множество телевизионных рекламных роликов, обычных рекламных писем и Интернет-рекламы. Однако продажа и реклама — это только вершина маркетингового айсберга.

В наше время к маркетингу не применимы старые подходы к продажам, такие как "уболтать и продать"; в основе маркетинга лежит *удовлетворение потребностей клиентов*.

Если компания немало потрудилась над тем, чтобы понять потребности клиента, создать товар, который представляет собой высшую потребительскую ценность, назначила разумную цену, правильно распространяла товар и эффективно его рекламировала, то продать такой товар будет очень легко. Продажа и реклама являются лишь частью довольно сложного "маркетингового комплекса" — набора маркетинговых инструментов, совместное использование которых позволяет удовлетворить потребности клиентов и сформировать прочные отношения с потребителями.

Маркетинг, в широком смысле, представляет собой социальный и управленческий процесс, посредством которого отдельные люди и организации получают то, что им необходимо, за счет создания ценности и взаимного обмена ценностью. В более узком, прикладном контексте маркетинг предполагает выстраивание компанией прибыльных отношений по поводу обмена ценностью со своими клиентами. Следовательно, мы определяем **маркетинг** (marketing) как процесс, посредством которого компании создают ценность для клиентов и формируют прочные отношения с ними с целью последующего получения ценности от них [2].

Маркетинг как деятельность

На рис. 1.1 представлена упрощенная модель маркетинговой деятельности, состоящая из пяти этапов. В ходе первых четырех этапов компания стремится уяснить потребности своих клиентов, создать потребительскую ценность и сформировать прочные отношения со своими потребителями. На завершающем, пятом этапе компания пожинает плоды создания ею наилучшей потребительской ценности. Создав ценность *для* клиентов, компания в ответ получает ценность *от* них, — в форме продаж, прибыли и долгосрочного потребительского капитала.

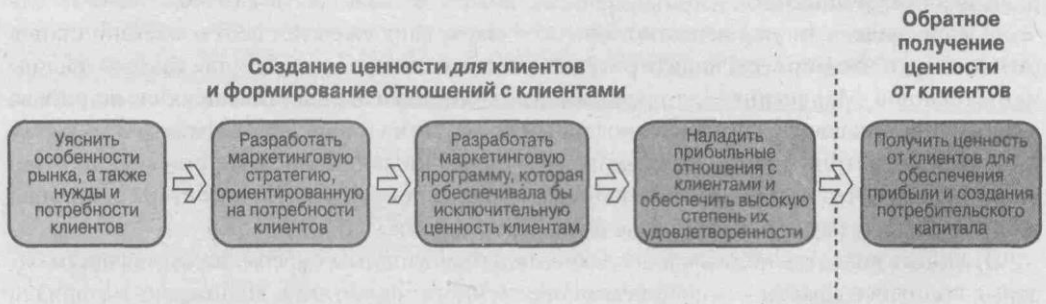


Рис. 1.1. *Упрощенная модель маркетингового процесса*

В этой, а также в следующей главе мы рассмотрим отдельные этапы этой простой модели маркетинговой деятельности. В настоящей главе рассмотрим каждый из пяти этапов, однако сосредоточим свое внимание в основном на этапах, связанных с выстраиванием и использованием отношений с клиентами (уяснение их потребностей, формирование отношений и получение ценности от них). В главе 2 более подробно опишем второй и третий этапы — разработку маркетинговых стратегий и составление маркетинговых программ.

Понимание рынков и потребностей

На первом этапе своей деятельности маркетологи должны уяснить нужды и потребности своих клиентов, а также особенности рынка, на котором они намерены действовать. Сейчас рассмотрим пять базовых понятий, касающихся потребителей и рынка: (1) *нужды, потребности и запросы*; (2) *маркетинговые предложения (товары, услуги и опыт)*; (3) *ценность и удовлетворенность*; (4) *обмен, сделки и отношения*; и (5) рынки.

Нужды, потребности и запросы клиентов

Самое важное из основополагающих понятий маркетинга — нужды человека. **Нужда** — это испытываемый человеком недостаток в чем-то необходимом. У людей множество самых разнообразных нужд. Их можно разделить на *физические* — нужда в пище, одежде, тепле и безопасности; *социальные* — в общении и привязанностях; *индивидуальные* — потребность в знаниях и самореализации. Эти нужды не изобретены маркетологами, они обусловлены человеческой природой.

Потребность — это нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и индивидуальностью человека. Голодный американец думает о гамбургере, картофеле "фри" и кока-коле. Проголодавшийся житель острова Бали предпочтет молодого поросенка, бобы и плоды манго. Потребности принимают форму объектов, способных удовлетворить нужды.

Когда потребности подкрепляются соответствующей покупательной способностью, они становятся **запросами** (demands). С учетом своих нужд и наличных ресурсов, люди предъявляют спрос на такие товары, которые представляют для них наибольшую ценность и приносят им наибольшее удовлетворение.

Компании, серьезно занимающиеся маркетингом, прилагают большие усилия для того, чтобы узнать и понять нужды, потребности и запросы своих клиентов. Они проводят систематические исследования потребителей и анализируют колоссальные объемы данных, характеризующих их потенциальных клиентов. Сотрудники таких компаний, на каких бы иерархических уровнях они ни находились (в том числе и высшее руководство компании), стараются быть как можно ближе к своим клиентам. Например, все топ-менеджеры авиакомпании *Southwest Airlines* каждый квартал работают один день на погрузке багажа авиапассажиров, в пунктах проверки билетов и досмотра ручной клади, а также выполняют обязанности бортового обслуживающего персонала (например, стюардесс). Председатель совета директоров компании *Harley-Davidson* регулярно работает на сборочном конвейере и вместе с клиентами совершает поездки на мотоциклах, произведенных его компанией, знакомясь с мнениями и пожеланиями потребителей, так сказать, "из первых рук". А генеральный директор и председатель совета директоров компании *Panera Bread* Рон Шаич (Ron Saich) регулярно посещает те или иные из более чем 800 булочных-кондитерских своей компании, непосредственно общаясь с покупателями. Представляясь им как один из работников этой компании, Рон Шаич беседует с ними и выясняет их мнение о *Panera Bread* [3].

Маркетинговое предложение — товары, услуги и впечатления

Потребности и желания потребителей реализуются посредством **маркетингового предложения**, т.е. определенной совокупности товаров, услуг, информации или впечатлений для удовлетворения нужды или потребности. Маркетинговое предложение не ограничивается лишь вещественными *товарами*. Кроме осязаемой продукции, в него входят и услуги, т.е. действия, или блага, которые выставляются на продажу и являются неосязаемыми по сути, а их покупка не приводит к обладанию какими-либо вещами. Примерами могут служить услуги в таких сферах, как банки, авиаперевозки, гостиницы, ремонт и т.п. В более широком смысле маркетинговые предложения включают также другие элементы, такие как *люди, места продажи, организации, информацию* и *идеи*. Например, для *EarthShare*, общенациональной сети ведущих организаций Америки, занимающихся вопросами охраны окружающей среды, "маркетинговым предложением" является повышение информированности людей о проблемах защиты окружающей среды и предоставление рабочих мест в сфере благотворительности.

Многие продавцы допускают ошибку, уделяя больше внимания конкретным товарам, а не их преимуществам и ощущениям, которые они позволяют получить. Они считают, что просто продают товар, а не помогают удовлетворить какую-либо нужду. Производитель сверл может думать, что клиенту нужно сверло. Но в конечном итоге ему нужно отверстие. Или, скорее всего, настоящая *нужда* состоит в сборке различных предметов. Таким продавцам свойственна *маркетинговая близорукость* [4]. Они так увлекаются своим товаром, что обращают внимание лишь на текущие потребности, упуская из виду глубинные нужды клиентов. Они забывают, что товар — это всего лишь средство решения проблемы потребителя. Такие продавцы столкнутся с серьезными проблемами, если на рынке появится новый продукт, который позволит удовлетворить нужды клиента более эффективно или будет иметь более низкую цену. Клиент с прежними *нуждами* ощутит *потребность* в новом товаре.

Таким образом, умелые маркетологи смотрят не только на характеристики товаров и услуг, которые продают. Они формируют в сознании клиентов *значение* торговой марки и *впечатление* от нее. Например, Walt Disney World — это вполне конкретное впечатление. То же можно сказать о поездке на мотоцикле компании *Harley-Davidson*. Ваши кроссовки Nike — это не просто кроссовки, это восхитительные впечатления о том, что вы можете "двигаться со скоростью мысли". Вы не просто наблюдаете за автогонками NASCAR — вы с головой погружаетесь во впечатления, которые дарует вам NASCAR. "В действительности потребители желают таких предложений, которые поражают их воображение, трогают их сердца и будят их мысль, — говорит один из специалистов. — Им требуются такие предложения, которые оставляют у них сильные впечатления."[5]

Потребительская ценность и удовлетворенность

Обычно потребители сталкиваются с широким ассортиментом товаров и услуг, способных удовлетворить определенную нужду. Как сделать выбор из такого множества товаров? При выборе покупок потребители руководствуются своими представлениями о ценности и удовлетворенности, которыми обладают различные маркетинговые предложения. Удовлетворенные клиенты совершают повторные покупки и делятся своими

положительными впечатлениями с другими людьми. Неудовлетворенные клиенты чаще всего "переключаются" на аналогичные товары, выпускаемые конкурентами, и делятся впечатлениями о своем отрицательном опыте с другими людьми.

Специалисты по маркетингу должны уметь точно определить уровень ожиданий. Если ожидания окажутся слишком заниженными, они могут удовлетворить тех, кто купит соответствующий товар, но не смогут привлечь достаточное число покупателей. Если же ожидания окажутся слишком завышенными, покупатели будут разочарованы. Потребительская ценность и удовлетворенность клиентов являются важнейшими строительными блоками, которые используются для формирования отношений с клиентами и управления ими. К этим базовым понятиям мы еще вернемся в данной главе.

Обмены и отношения

Маркетинг начинается там, где люди решают удовлетворить свои потребности посредством обмена. **Обмен** — это акт получения желаемого объекта у кого-либо путем предложения чего-либо взамен. В самом широком смысле маркетолог пытается получить определенный ответ на то или иное маркетинговое предложение. Этот ответ может представлять собой нечто большее, чем просто покупка или обмен продуктами и услугами. Например, кандидат в депутаты желает получить голоса избирателей, церковь желает увеличить количество своих прихожан, симфонический оркестр — количество своих слушателей, а какая-либо общественная организация хочет, чтобы как можно большее число людей восприняли ее идеи.

Маркетинг состоит из действий, направленных на формирование и поддержание желательных *отношений* обмена с целевой аудиторией, распространяющихся на тот или иной товар, услугу, идею или какой-либо другой объект. Помимо простого привлечения новых клиентов и проведения сделок, цель в данном случае заключается в том, чтобы удержать клиентов, т.е. чтобы они как можно дольше поддерживали деловые отношения с соответствующей компанией (например, как можно чаще покупали ее продукты или услуги). Специалисты по маркетингу хотят сформировать прочные отношения, неизменно предоставляя своим клиентам исключительную потребительскую ценность. Далее в этой главе мы расширим эту важную концепцию управления отношениями с клиентами.

Рынки

От понятия обмена логично перейти к понятию рынка. **Рынок** — это совокупность уже имеющихся и потенциальных покупателей товара. У этих покупателей общие нужды или потребности, которые можно удовлетворить посредством обмена.

Маркетинг означает управление рынками, целью которого является формирование прибыльных отношений с потребителями. Однако формирование таких отношений требует значительных усилий и времени. Продавцы должны заниматься поиском потенциальных покупателей, выявлять их потребности, разрабатывать актуальные маркетинговые предложения, устанавливать соответствующие цены, продвигать эти предложения на рынок, а также накапливать и поставлять их покупателям. Такие виды деятельности, как разработка новых товаров, маркетинговые исследования, коммуникации, распределение, ценообразование и обслуживание, представляют собой основные маркетинговые действия.

Принято считать, что маркетингом занимаются продавцы, однако покупатели также занимаются маркетингом. Потребители занимаются маркетингом, когда пытаются отыскать необходимые им товары по приемлемой для них цене. Агенты по закупкам, работающие в компаниях, занимаются маркетингом, когда пытаются отыскать продавцов необходимых им товаров и договариваются о выгодных для себя условиях продажи этих товаров.

На рис. 1.2 представлены основные элементы современной маркетинговой системы. В обычной ситуации маркетинг предполагает обслуживание рынка конечных потребителей при наличии на нем конкурирующих фирм. Компания и ее конкуренты выходят на рынок с соответствующими предложениями и направляют потенциальным потребителям соответствующую информацию — либо напрямую, либо пользуясь услугами маркетинговых посредников. На все действующие лица этой системы оказывают влияние одни и те же факторы окружающей среды (демографические, экономические, экологические, научно-технические, политико-правовые, социально-культурные). Каждая из составляющих системы маркетинга вносит свой вклад в создание потребительской ценности. Таким образом, успех компании зависит не только от ее собственных действий, но и от того, насколько хорошо нужды конечного потребителя удовлетворяются всеми звеньями цепи. *Wal-Mart* не смогла бы обеспечить покупателям обещанные ею низкие цены, если бы поставщики компании продавали ей товары втридорога. А *Ford* не смогла бы предложить потребителям автомобили высокого качества, если бы ее дилеры не предоставляли покупателям отличный сервис.



Рис. 1.2. *Элементы современной маркетинговой системы*

Разработка клиенто-ориентированной маркетинговой стратегии маркетинга

После того как руководство маркетингового подразделения выяснит потребности своих потенциальных клиентов и особенности соответствующего рынка, оно может приступать к разработке клиенто-ориентированной маркетинговой стратегии. Мы определяем

управление маркетингом как искусство и науку правильного выбора целевых рынков и формирования прибыльных отношений с целевыми покупателями. Цель менеджера по маркетингу заключается в том, чтобы отыскать, привлечь, удержать и "вырастить" целевых клиентов путем создания, обеспечения и разъяснения этим клиентам исключительной потребительской ценности, предлагаемой данной компанией.

Чтобы разработать эффективную маркетинговую стратегию, менеджер по маркетингу должен найти ответы на два важных вопроса: *каких потребителей будет обслуживать наша фирма* (т.е. *что представляет собой наш целевой рынок*) и *каким образом мы можем обеспечить этим потребителям наилучшее обслуживание* (т.е. *в чем заключается наше предложение ценности*)? Эти концепции маркетинговой стратегии мы кратко обсудим в настоящей главе, а в следующей главе рассмотрим их более подробно.

Выбор потребителей, которых будет обслуживать компания

Прежде всего компания должна решить, *кого* она будет обслуживать. Такое решение она принимает путем разделения рынка на потребительские сегменты (*сегментация рынка*) и выбора тех сегментов, которые представляют для нее наибольший интерес (*целевой маркетинг*). Некоторые люди представляют себе управление маркетингом как поиск как можно большего числа потенциальных покупателей и приложение усилий к росту спроса на выпускаемые товары. Но менеджеры по маркетингу отдают себе отчет в том, что, учитывая огромное разнообразие потребностей покупателей, их фирма не в состоянии обслужить *всех* их. Если фирма попытается обслужить всех покупателей, она рискует снизить уровень их обслуживания (по крайней мере, значительной их части). Вместо этого компания пытается выбрать лишь тех клиентов, которых она в состоянии обслужить на достаточно высоком уровне — и с прибылью для себя. Например, магазины компании *Nordstrom* ориентируются (с прибылью для себя) на высокодоходных профессионалов, а магазины компании *Family Dollar* ориентируются в основном на семьи с относительно невысоким уровнем достатка.

Некоторые компании иногда даже сознательно идут на сокращение численности своих клиентов, снижая таким образом спрос. Например, многие энергетические компании не справляются с ростом спроса на свои услуги в периоды пикового потребления. В этих и других случаях чрезмерного спроса компании могут практиковать *демаркетинг* с целью сокращения количества своих потребителей или с целью временного (или постоянного) сокращения спроса. Например, чтобы сократить трафик на перегруженных скоростных магистралях в Вашингтоне (округ Колумбия), Центральный Вашингтонский совет местных органов власти (Metropolitan Washington Council of Governments) создал специальный Web-сайт, на котором гражданам, совершающим ежедневные поездки по этим магистралям, советуют объединяться в группы и договариваться о том, чтобы каждый из членов такой группы поочередно развозил на своей машине всех остальных участников группы на работу, в школу и так далее, или пользоваться общественным транспортом (`www.commuterconnections.org`).

Таким образом, менеджеры по маркетингу должны решить, на каких покупателей намерена ориентироваться их компания, а также принять решение относительно уровня, временного графика и конкретной природы спроса, создаваемого этими клиентами. Попросту говоря, управление маркетингом — это *управление покупателями* и *спросом*.

Выбор предложения ценности

Кроме того, компания должна решить, *как* она будет обслуживать своих целевых потребителей — как будет *дифференцировать и позиционировать* себя на соответствующем рынке. Предложение ценности компании представляет собой совокупность выгод или ценностей, которые она обещает доставлять потребителям с целью удовлетворения их потребностей. Компания *Porsche* обещает владельцам своих автомобилей высокие технические характеристики и огромное удовольствие от езды. *Porsche* обещает им, что они почувствуют то, "что чувствует собака, которая сорвалась с поводка". Напротив, компания *Toyota*, выпускающая мини-фургон Sienna, обещает владельцам своих автомобилей удобное транспортное средство для всей семьи: "Это именно то, что нужно вашим детям и вам самому". Вода Propel Fitness Water, выпускаемая компанией *Gatorade*, "предназначена для организма, находящегося в постоянном движении". С другой стороны, энергетический напиток Red Bull "наполняет жизненной энергией тело и мозг человека". Этому напитку, который обещает, что у его потребителей "вырастут за спиной настоящие крылья", принадлежит 70% рынка энергетических напитков.

Подобные предложения ценности дифференцируют один бренд от другого. Они дают ответ на извечный вопрос, который интересует каждого потребителя: "Почему я должен покупать именно этот бренд, а не какой-то другой?" Компания должна позаботиться о том, чтобы разработать как можно более эффективное предложение ценности, которое обеспечит ей максимальное преимущество на ее целевом рынке.

Концепции управления маркетингом

Задача управления маркетингом заключается в том, чтобы разработать такие стратегии, которые позволят сформировать выгодные отношения с целевыми потребителями. Но какая *философия* должна быть положена в основу этих маркетинговых стратегий? Какая роль при этом должна быть отведена интересам потребителей, интересам соответствующей организации и интересам общества в целом? Ведь нередко эти интересы противоречат друг другу.

Вот пять концепций, руководствуясь которыми компании осуществляют маркетинговую деятельность: *совершенствование производства, совершенствование товара, интенсификация коммерческих усилий, чистый маркетинг и социально-ориентированный маркетинг.*

Концепция совершенствования производства

Согласно **концепции совершенствования производства** потребители отдают предпочтение тем товарам, которые широко распространены и доступны по цене. Тогда, следовательно, управление должно быть направлено на совершенствование производства и повышение эффективности распределения. Эта концепция — одна из старейших, взятых на вооружение продавцами.

В ряде ситуаций концепция совершенствования производства по-прежнему остается весьма полезной философией. Например, азиатский производитель компьютеров *Legend* доминирует на китайском рынке персональных компьютеров, который отличается высо-

кой степенью конкуренции и весьма чувствителен к ценам. Это доминирование обеспечивается за счет низкой стоимости труда, высокой эффективности производства и использования массовых каналов распределения. Однако несмотря на свою полезность в ряде ситуаций, эта концепция может вести к маркетинговой близорукости. Компании, применяющие такую ориентацию, рискуют зациклиться на собственных производственных вопросах и упустить из виду свою подлинную цель — удовлетворение потребностей своих потребителей и формирование отношений с ними.

Концепция совершенствования товара

Сущность **концепции совершенствования товара** заключается в том, что потребители отдают предпочтение товарам, отличающимся высоким качеством, выдающимися потребительскими характеристиками и новаторскими решениями. Согласно этой концепции маркетинговая стратегия компании должна сосредоточиваться на постоянных усовершенствованиях выпускаемой ею продукции.

Качество товара и его улучшение являются важными составляющими большинства маркетинговых стратегий. Однако "зацикленность" компании *исключительно* на выпускаемой ею продукции также может вести к маркетинговой близорукости. Например, некоторые производители полагают, что если им удастся "сконструировать более совершенную мышеловку, то от желающих приобрести ее не будет отбоя". Однако зачастую таких производителей ожидает жестокое разочарование. Возможно, проблема избавления от домашних грызунов действительно волнует многих потребителей, но это вовсе не означает, что решение данной проблемы они видят исключительно в покупке более совершенной мышеловки. Может быть, клиенты предпочитают химические препараты или иные средства. Мало того — даже самая лучшая мышеловка не будет продаваться, если ее дизайн, упаковка и цена не покажутся покупателям привлекательными; если эти мышеловки не будут распространяться по самым эффективным каналам; если к ним не привлечь внимания тех людей, которым может понадобиться мышеловка; если не убедить покупателя, что данная мышеловка — лучший продукт такого типа.

Концепция интенсификации коммерческих усилий

Многие компании придерживаются **концепции интенсификации коммерческих усилий**, сущность которой заключается в том, что потребители не будут покупать товар, производимый данной компанией, если не предпринять специальных мер по продвижению товара на рынок и широкомасштабной продаже. Чаще всего эта концепция применяется в отношении так называемых *товаров пассивного спроса* — тех, о покупке которых покупатель вряд ли задумывается (например, энциклопедические издания или страховые полисы). В этой ситуации продающая сторона должна точно определить круг потенциальных покупателей и разъяснять им преимущества своего продукта.

Подобная агрессивная продажа, однако, связана с высоким риском. Она фокусируется на создании сбытовых транзакций, а не на формировании долгосрочных, прибыльных отношений с клиентами. Ее цель зачастую заключается в том, чтобы продать товар, выпускаемый соответствующей компанией, а не выпускать товар, который требуется на рынке. Компании, исповедующие подобную философию, исходят из того, что клиенты, которых

убедили купить соответствующий продукт, будут и впоследствии отдавать предпочтение именно этому продукту. Если же этот продукт не понравится им с первого раза — не беда. Возможно, впоследствии они забудут о своем первом разочаровании и купят этот продукт еще раз. Как правило, подобные предположения имеют мало общего с действительностью.

Концепция чистого маркетинга

Сущность **концепции чистого маркетинга** заключается в том, что достижение организационных целей зависит от знания потребностей и желаний целевых рынков и более эффективного, чем у конкурентов, удовлетворения этих потребностей и желаний. Согласно маркетинговой концепции, *путями* к обеспечению продаж и получению прибыли являются ориентация на клиентов и создание стоимости для клиентов. В отличие от философии "произведи и продай", целиком ориентированной на продукт, маркетинговая концепция представляет собой философию "почувствуй и отреагируй", ориентированную главным образом на клиентов. Эта концепция рассматривает маркетинг не как "охоту на клиента", а как "выращивание клиента". Задача заключается не в том, чтобы найти подходящих клиентов для вашего продукта, а в том, чтобы найти подходящие продукты для ваших клиентов.

На рис. 1.3 представлено сравнение концепции интенсификации коммерческих усилий и концепции чистого маркетинга. Первая концепция предполагает взгляд *изнутри наружу*. Она отталкивается от интересов производства, ориентируется на уже имеющиеся товары и требует агрессивных методов продажи в сочетании с активным продвижением товара на рынок для заключения выгодных сделок. Деятельность компании при этом сводится к завоеванию потребителя — к заключению единовременных, сиюминутных сделок; в этом случае продавец не интересуется тем, кто и почему приобретает его товар.

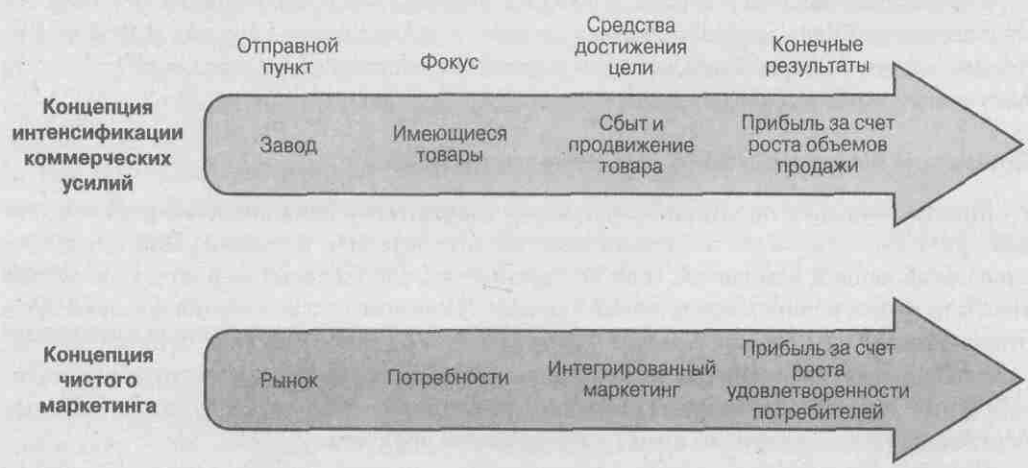


Рис. 1.3. *Сравнение концепции интенсификации коммерческих усилий и концепции чистого маркетинга*

Концепция чистого маркетинга, напротив, использует подход *снаружи вовнутрь*. Вот что говорит по этому поводу Херб Келлехер (Herb Kelleher), генеральный директор авиакомпании *Southwest Airlines* и весьма колоритная личность: "В нашей компании нет

маркетингового отдела — у нас есть отдел обслуживания клиентов". А вот что говорит по этому поводу один из руководителей компании *Ford*: "Если бы мы не ориентировались на своих потребителей, наша компания уже давно прекратила бы свое существование" [6]. Эта концепция отталкивается от четкого определения рынков сбыта, ориентируется на нужды потребителя, координирует все виды маркетинговой деятельности, направленной на удовлетворение потребителя, и извлекает прибыль из создания долговременных отношений с потребителем. Применение маркетинговой концепции позволяет компаниям производить то, что требуется потребителю, сочетая удовлетворение клиентов с получением прибыли.

Практическая реализация концепции чистого маркетинга зачастую означает нечто большее, чем просто реагирование на выявленные и очевидные потребности клиентов. Клиенто-ориентированные компании проводят глубокие исследования имеющихся у них клиентов, пытаясь уяснить их желания, выявить идеи новых товаров и услуг и проверить целесообразность предлагаемых усовершенствований товаров. Такой маркетинг, ориентированный на клиентов, как правило, оказывается наиболее эффективным, когда у потребителей имеются четко выраженные потребности и когда они знают, чего именно хотят.

Однако во многих случаях потребители *не* знают, чего они хотят. Более того, иногда они даже не знают, какие из их потребностей могут быть удовлетворены на практике. Например, еще 20 лет тому назад многим потребителям даже в голову не могло прийти, что какая-то компания может предложить им такие товары (которые в наши дни воспринимаются как нечто само собой разумеющееся), как мобильные телефоны, карманные компьютеры, компьютеры-"ноутбуки", цифровые фотоаппараты и видеокамеры, а также возможность круглосуточно совершать покупки по Интернету и использовать спутниковые навигационные системы в обычных автомобилях. Подобные ситуации невозможны без маркетинга, *ориентированного на клиентов*, т.е. без еще более глубокого уяснения потребностей клиентов, чем их понимают они сами, и создания таких товаров и услуг, которые удовлетворяли бы уже существующие и даже скрытые потребности клиентов — как в настоящее время, так и в будущем. Вот что говорит по этому поводу один из руководителей компании *3M:* "Наша цель заключается в том, чтобы вести потребителей туда, куда они хотят идти, еще до того как *они* сами поймут, куда именно они хотят идти".

Концепция социально-ориентированного маркетинга

Сущность **концепции социально-ориентированного маркетинга** заключается в том, чтобы понять, не проглядела ли чистая маркетинговая концепция возможные противоречия между *краткосрочными потребностями* покупателями и их *благополучием в долгосрочной перспективе*. Всегда ли фирма, которая удовлетворяет непосредственные (т.е. краткосрочные) потребности и желания своего целевого рынка, приносит благо этим потребителям *в долгосрочной перспективе*? *Концепция социально-ориентированного* маркетинга исходит из того, что маркетинговая стратегия компании должна предоставлять ценность клиентам таким способом, который поддерживает на должном уровне или даже повышает благосостояние как отдельных потребителей, *так и общества* в целом.

Рассмотрим отрасль "быстрого питания" (фаст-фуд). Вы, наверное, представляете себе современные гигантские сети ресторанов "быстрого питания" как предприятия, предлагающие своим посетителям вкусную еду по вполне приемлемым ценам. Вместе с тем мно-

гие специалисты в области гигиены питания и активисты защиты окружающей среды не скрывают своей обеспокоенности ситуацией с сетями фаст-фудов. В частности, их тревогу вызывают такие компании, как *Hardee's*, которые активно продвигают на рынок новую волну блюд-"бегемотов", например Monster Thickburger. Это блюдо представляет собой два ломтя говядины весом 1/3 фунта каждый, четыре ломтя бекона и три ломтя сыра, уложенные на изрядный ломоть булки и обильно сдобренные майонезом. Это сложное сооружение заключает в себе 1420 калорий и 102 грамма жиров. Подобная нездоровая пища, по мнению ее противников, является основной причиной ожирения, приобретающего характер эпидемии в США. Более того, эти продукты подаются в привлекательной и удобной упаковке, которая, однако, вносит существенный вклад в загрязнение окружающей среды. Таким образом, удовлетворяя краткосрочные потребности своего целевого рынка, эти чрезвычайно прибыльные сети "быстрого питания" в долгосрочной перспективе наносят вред здоровью потребителей и создают большие проблемы для окружающей среды [7].

Как следует из рис. 1.4, при разработке маркетинговых стратегий компании должны обеспечить определенный баланс трех компонентов: прибыли компании, потребностей клиентов *и* интересов общества. Весьма показательным в этом отношении является пример компании *Johnson & Johnson*. Забота этой компании о соблюдении общественных интересов фиксируется в документе, который называется "Наше кредо". В этом документе компания подчеркивает свое стремление к честному ведению бизнеса, к порядочности во взаимоотношениях с другими компаниями и к такому порядку вещей, при котором первостепенное значение отводится людям, а не получению прибыли. Согласно этому кредо, *Johnson & Johnson* скорее готова понести значительные убытки, чем выпустить на рынок некачественный продукт.



Рис. 1.4. *Три компонента концепции социально-ориентированного маркетинга*

Вспомним трагический инцидент, который случился в 1982 году, когда прием обезболивающего лекарства "тайленол", производимого *Johnson & Johnson*, в котором оказался цианистый калий, закончился гибелью восьми человек. Несмотря на то что руководство *Johnson & Johnson* было уверено в том, что смертельный яд попал в капсулы "тайленола"

не на предприятиях компании, а был преднамеренно введен туда лишь в нескольких аптеках, *Johnson & Johnson* мгновенно отозвала этот продукт из *всех* аптек и инициировала информационную кампанию по разъяснению потребителям причин данного инцидента и инструктированию их о том, как следует действовать в дальнейшем. Отзыв продукта из сети розничной торговли обошелся компании примерно в 100 млн долл. упущенной прибыли. Однако в долгосрочной перспективе быстрый отзыв компанией "тайленола" из сети розничной торговли повысил лояльность и доверие потребителей к продукции *Johnson & Johnson*. Сегодня "тайленол" остается одним из ведущих брендов в стране среди болеутоляющих лекарственных препаратов.

Руководство компании *Johnson & Johnson* уяснило, что честное ведение бизнеса выгодно не только потребителям, но и самой компании. Вот что говорит по этому поводу бывший главный исполнительный директор *Johnson & Johnson* Ральф Ларсен (Ralph Larsen): "Наше кредо не следует рассматривать как некую разновидность программ социальной помощи ... Это просто честный способ ведения бизнеса. Если мы будем поступать как должно, то в конце дня рынок обязательно вознаградит нас". Таким образом, многолетняя преданность компании *Johnson & Johnson* своим потребителям и ее безупречная работа на благо общества сделали эту компанию одной из наиболее почитаемых *и* одной из наиболее прибыльных компаний Соединенных Штатов [8].

Наше кредо

Мы полагаем, что основную ответственность наша компания несет перед врачами, медсестрами и пациентами, матерями и отцами, а также всеми остальными, кто пользуется нашими продуктами и услугами. Удовлетворяя их потребности, мы должны обеспечивать максимально высокое качество. Чтобы обеспечивать цены, приемлемые для наших потребителей, мы должны постоянно стремиться к сокращению издержек. Заказы клиентов должны выполняться своевременно и точно. Наши поставщики и дистрибьюторы должны иметь возможность получать достойную прибыль.

Мы несем ответственность перед нашими работниками, мужчинами и женщинами, которые работают в подразделениях нашей компании, разбросанных по всему миру. К каждому из них мы должны относиться, как к личности. Мы должны уважать их чувство собственного достоинства и признавать их вклад в успех компании. Они должны быть уверены в своем завтрашнем дне и в том, что их работе в компании ничто не угрожает. Оплата их труда должна быть справедливой и адекватной, условия труда должны быть безопасными и не наносить вреда здоровью работников, а сам труд должен быть организован надлежащим образом и не препятствовать исполнению работниками своих семейных обязанностей.

Работники компании имеют право вносить предложения и высказывать жалобы, и в этом отношении они не должны испытывать какой-либо неуверенности или робости. Все работники имеют равные права на обеспеченность работой, повышение квалификации и продвижение по службе, если работник, выдвигаемый на более высокую должность, в состоянии справиться со своими новыми служебными обязанностями. Мы должны обеспечивать компетентное руководство, а действия руководителей должны быть справедливыми и этичными.

Мы несем ответственность не только перед обществом, в котором живем и работаем, но и перед мировым сообществом в целом. Мы должны быть примерными гражданами: поддерживать добрые начинания и богоугодные дела, а также выплачивать все причитающиеся с нас налоги. Мы должны способствовать совершенствованию гражданского общества, улучшению здравоохранения и образования. Мы должны поддерживать в надлежащем порядке собственность, которой владеем, заботиться о сохранении здоровой окружающей среды и природных ресурсов.

Нашей конечной ответственностью является благосостояние акционеров нашей компании. Бизнес должен приносить достойную прибыль. Мы должны экспериментировать с новыми идеями. Необходимо проводить исследования, разрабатывать инновационные программы и расплачиваться за собственные ошибки.

Мы должны покупать новое оборудование, создавать новые производственные мощности и запускать в производство новые продукты. Мы должны создавать резервы "на черный день". Если мы будем действовать согласно перечисленным выше принципам, акционеры нашей компании будут получать достойную прибыль.

Johnson & Johnson

Концепция социально-ориентированного маркетинга: в своем кредо компания Johnson & Johnson подчеркивает стремление к такому порядку вещей, при котором первостепенное значение отводится людям, а не получению прибыли. Молниеносный отзыв компанией из сети розничной торговли своего лекарства "тайленол", последовавший за смертью восьми человек в результате отравления цианидами, подмешанными злоумышленниками в капсулы "тайленола", обошелся компании примерно в 100 млн долл. упущенной прибыли, повысил лояльность и доверие потребителей к продукции Johnson & Johnson.

Разработка маркетингового плана и маркетинговой программы

Маркетинговая стратегия компании определяет, каких потребителей будет обслуживать эта компания и как она будет создавать ценность для них. Далее маркетологи разрабатывают маркетинговую программу, которая будет фактически обеспечивать получение целевыми потребителями данной ценности. Воплощая маркетинговую стратегию на практике, компания с помощью маркетинговой программы устанавливает благоприятные отношения со своими потребителями. Маркетинговая программа состоит из *комплекса маркетинга*, или *маркетингового комплекса*, соответствующей фирмы, т.е. набора маркетинговых инструментов, которые эта фирма использует для практической реализации своей маркетинговой стратегии.

Важнейшие инструменты комплекса маркетинга делятся на четыре обширные группы, называемые *четырьмя P* маркетинга: товар, цена, каналы распределения и продвижение. Чтобы обеспечить клиентам свое предложение ценности, фирма должна вначале создать рыночное предложение (товар), удовлетворяющее определенную потребность. Фирма должна решить, сколько она запросит за него (цена) и каким образом она сделает это предложение доступным для своих целевых потребителей (каналы распределения).

Наконец, фирма должна сообщить своим целевым клиентам о своем предложении и убедить их в достоинствах этого предложения (продвижение). В последующих главах мы подробнее рассмотрим маркетинговые программы и маркетинговый комплекс.

Сводим все вместе

Остановимся на минутку и распрямим ноги. Итак, что нам известно о маркетинге на данный момент? Отвлекитесь на минуту от строгих определений маркетинга, рассмотренных нами в этой главе, и попытайтесь составить свое собственное представление о маркетинге.

1. **Сформулируйте *собственное* определение маркетинга. Включает ли ваше определение такие ключевые понятия, как потребительская ценность и отношения с клиентами?**
2. **Что означает маркетинг лично для вас? Как он влияет на вашу повседневную жизнь?**
3. **Кроссовки какой фирмы вы купили последний раз? Опишите свои отношения с *Nike, New Balance, Reebok, Adidas* или с какой-либо другой компанией, которая изготовила кроссовки, купленные вами последний раз.**

Выстраивание отношений с клиентами

Первые три этапа маркетинговой деятельности — понимание рынка, с которым намерена работать компания, и потребностей соответствующих клиентов, разработка клиенто-ориентированной маркетинговой стратегии и составление маркетинговых программ — приводят компанию к четвертому, и самому важному, этапу — формированию прибыльных отношений с клиентами.

Управление отношениями с клиентами

Управление отношениями с клиентами (customer relationship management — CRM) является, возможно, самой важной концепцией современного маркетинга. До недавних пор CRM определялось в узком смысле как деятельность по управлению данными о клиентах. Согласно этому определению, CRM представляет собой обработку детальной информации о каждом из клиентов компании и скрупулезное управление "точками соприкосновения" (touchpoints) с потребителями с целью максимизации их лояльности. Мы обсудим эту более узкую CRM-деятельность в одной из последующих глав, посвященной маркетинговой информации.

Однако в последнее время понятие управления отношениями с клиентами все чаще используется в более широком смысле. В этом, более широком смысле **управление отношениями с клиентами** представляет собой общий процесс формирования и поддержания прибыльных отношений с клиентами путем обеспечения исключительной потребительской ценности и удовлетворенности клиентов. Такое определение управления отношениями с клиентами касается всех аспектов приобретения, удержания и "выращивания" клиентов.

Фундамент отношений с клиентами: потребительская ценность и удовлетворенность

Ключом к формированию долговременных отношений с клиентами является создание наилучшей потребительской ценности и достижение их удовлетворенности. Удовлет-

воренные клиенты гораздо чаще оказываются лояльными клиентами, увеличивая тем самым долю рынка, принадлежащую компании.

Потребительская ценность. Привлечение и удержание является весьма непростой задачей. Клиентам зачастую предоставляется очень широкий выбор продуктов и услуг, способных удовлетворить определенную их потребность. Клиент, как правило, предпочитает иметь дело с фирмой, которая предлагает наивысшую **воспринимаемую потребительскую ценность**, под которой понимается оценка данным покупателем разницы между совокупными выгодами и совокупными издержками определенного рыночного предложения в сравнении с выгодами и издержками конкурирующих рыночных предложений.

Например, владельцы гибридного автомобиля Prius (изготовитель — компания *Toyota*), в котором используется как обычный двигатель внутреннего сгорания, так и электромотор, получают целый ряд преимуществ. Самым очевидным преимуществом является экономичность двигателя. Однако, покупая автомобиль этой марки, человек может получить и такие выгоды, как более высокий социальный статус и более благоприятный имидж. Вождение автомобиля Prius делает человека (в том числе и в глазах других людей) более ответственным в плане защиты окружающей среды. Принимая решение о покупке автомобиля Prius, потребители взвешивают эти, а также другие воспринимаемые ценности владения таким автомобилем, сравнивая их с такими издержками, как достаточно высокая цена Prius, усилия, которые могут потребоваться для приобретения этого автомобиля, а также определенные психологические издержки. Кроме того, потенциальные покупатели сравнивают ценность владения автомобилем Prius с ценностью владения гибридными или негибридными автомобилями других марок. В конечном счете они выбирают бренд, который обеспечивает им наивысшую воспринимаемую ценность.

Клиенты зачастую не имеют возможности достаточно объективно или точно оценить выгоды и издержки владения тем или иным продуктом. В этом смысле целесообразно говорить именно о *воспринимаемой* ценности, об *ощущении* ими ценности. Можно ли, например, утверждать, что Prius действительно является самым экономичным вариантом автомобиля? В действительности может понадобиться не один год для того, чтобы сэкономить на топливе сумму, которая компенсирует повышенную цену такого автомобиля. Однако покупатели автомобиля Prius *считают*, что они получают реальную ценность. Недавно проведенный опрос 69 000 покупателей новых автомобилей показал, что, по мнению владельцев Prius, они получили за свои деньги в целом более высокую ценность, чем покупатели новых автомобилей любых других марок [9].

Удовлетворенность потребителя

Уровень **удовлетворенности потребителя** зависит от того, насколько характеристики (свойства) товара соответствуют его представлению о потребительской ценности. Если достоинства товара ниже связанных с ним ожиданий, потребитель остается неудовлетворенным. Если достоинства совпадают с ожидаемыми, потребитель удовлетворен. Если достоинства товара превосходят ожидаемые, потребитель в восторге. Лидирующие в области маркетинга компании делают все возможное, чтобы оправдать ожидания своих клиентов. Удовлетворенный клиент возвращается снова и снова, делает покупки и делится своим восторгом со знакомыми. Главное здесь — реализовать ожидания потребителя, связанные с данным товаром. Лучшие компании ставят своей целью всегда *давать боль-*

ше, чем клиент ожидает, — они обещают только то, что могут выполнить, но выполняют немного *больше* обещанного [10] (см. врезку "Маркетинг в действии 1.1").

Хотя компания, поставившая потребителя в центр своей деятельности, стремится предоставлять более высокую, по сравнению с конкурентами, потребительскую ценность, она все же не должна пытаться достичь *максимального* удовлетворения потребителя. Компания всегда может повысить уровень удовлетворенности клиента, снижая цены или увеличивая перечень предоставляемых услуг, но результатом подобных шагов может стать снижение доходов. Следовательно, цель маркетинга — создавать потребительскую ценность с выгодой для себя. А это требует известной сноровки: маркетолог, с одной стороны, должен непрерывно повышать потребительскую ценность, с другой — не довести компанию тем самым до разорения.

Маркетинг в действии 1.1

Отношения с клиентами: как привести клиента в восторг

Компаниям-лидерам в области маркетинга хорошо известно следующее: чтобы привести клиента в восторг, недостаточно лишь создать отдел по рассмотрению жалоб и предложений клиентов, набрать привлекательный торговый персонал и научить его щедро расточать улыбки покупателям. Компании-лидеры задают для себя очень высокие стандарты, касающиеся удовлетворенности клиентов, и нередко предпринимают титанические усилия для воплощения этих стандартов на практике. Рассмотрим следующий пример.

Человек впервые в жизни купил за $45 000 новый автомобиль марки Lexus. Он мог бы позволить себе Mercedes, BMW или Cadillac, но отдал предпочтение именно автомобилю марки Lexus. Он усаживается за руль этой дорогостоящей игрушки и держит путь к себе домой, в соседний штат. В пути он с наслаждением вдыхает запах новенькой кожаной обивки своего автомобиля, с удовольствием прикасается к рычагу переключения скоростей и с гордостью поглядывает на замечательную внутреннюю отделку автомобиля. Оказавшись на скоростной магистрали, он жмет до отказа на педаль акселератора и ощущает приятный холодок в желудке, когда за считанные секунды скорость возрастает почти до 180 км/час. Сигналы поворота вправо и влево, "дворники", стеклоподъемники, тормоза, подогрев сидений — все действует идеально, приводя счастливого обладателя этого чуда техники в неподдельный восторг. Пытаясь еще больше усилить это приятное чувство, он включает радиоприемник. Радиоприемник автомобиля оснащен акустической системой, создающей квадрофонический эффект звучания. Его любимая радиостанция, передающая записи классической музыки, создает у него ощущение подлинного блаженства. Насладившись классической музыкой, он переключается с одной радиостанции на другую, затем на третью, на четвертую... Что за чудеса! Все это — его любимые радиостанции. На самом деле никаких чудес здесь нет. Просто автомеханик, который готовил его Lexus к продаже, заметил настройки в радиоприемнике его старого автомобиля, на котором он приехал забирать свою покупку. Именно так компании удалось превзойти самые смелые ожидания своего клиента. Никто не инструктировал автомеханика поступать подобным образом — просто он усвоил сущность одной из важнейших составляющих философии Lexus: привести клиента в восторг и продолжать действовать в том же ключе — только так можно превратить "обычного" покупателя в "пожизненного". Подобные действия автомеханика не стоят его компании ни цента. Тем не менее подобные действия упрочивают отношения клиента с компанией в такой степени, которая может обернуться для нее прибылью, исчисляемой суммой со многими нулями и называемой пожизненной ценностью клиента. Подобные действия всех дилеров Lexus, направленные на формирование отношений с клиентами этой компании, сделали ее ведущим производителем автомобилей повышенной комфортности.

Результаты исследований показывают, что стремление компании любыми способами ублажить своих покупателей обеспечивает этой компании хорошие финансовые показатели (хотя, с другой стороны, такой подход иногда требует немалых затрат). Восхищенные клиенты охотно пользуются услугами компании, которой однажды удалось привести их в восторг. Таким образом, в условиях ос-

трой конкуренции, характерной для современных рынков, компания может позволить себе потерять какую-то часть прибыли на одной транзакции, если это поможет упрочить прибыльные долгосрочные отношения с клиентом.

Для компаний, стремящихся привести своих клиентов в восторг, исключительные ценность товарного предложения и уровень обслуживания не просто являются совокупностью определенных действий или методик — они свидетельствуют об определенных представлениях компании и являются важной частью ее культуры. Работники ресторана Caf Un Deux Trois в Миннеаполисе знакомятся с мастерством обслуживания клиентов, осваивая богатый опыт владельца этого ресторана Майкла Морзе (Michael Morse). Он однажды стал невольным свидетелем восторженных отзывов одного из клиентов китайского ресторана, расположенного как раз напротив его ресторана. Этот человек с упоением рассказывал своему знакомому о яичных рулетиках, которые он только что отведал в китайском ресторане. Когда этот же клиент в следующий раз зашел в ресторан Caf Un Deux Trois, Морзе подал ему точно такие же яичные рулетики, какие готовят в китайском ресторане.

Авиакомпания *Southwest Airlines* славится своими низкими тарифами и безупречным соблюдением графика рейсов. Однако многие пассажиры обращают также внимание на исключительно доброжелательное отношение бортпроводников, которые, кажется, лезут из кожи вон, чтобы ублажить своих пассажиров. В качестве примера, иллюстрирующего исключительную заботу *Southwest Airlines* о своих клиентах, рассмотрим следующий случай. Один из пилотов *Southwest Airlines* заметил однажды, как к пункту пропуска пассажиров на летное поле подбежала женщина, взмокшая от пота и слез. Она безнадежно опаздывала на свой рейс. Рассказывает президент *Southwest Airlines*: "Чтобы посадить эту женщину на нужный ей самолет, нам пришлось нарушить добрую дюжину инструкций и отсрочить время вылета, однако мы вынесли благодарность пилоту за то, что он правильно понял, в чем заключается его долг перед компанией".

Руководители гостиничной сети *Four Seasons Hotels*, которая славится высочайшим уровнем обслуживания своих постояльцев, часто повторяют своим подчиненным историю Рона Даймента, портье в одной из торонтских гостиниц *Four Seasons Hotels*, который забыл погрузить в такси чемодан одного из постояльцев, отъезжающих из гостиницы. Портье позвонил этому клиенту, которым оказался адвокат из Вашингтона (округ Колумбия), и узнал, что к завтрашнему совещанию ему срочно нужно получить этот чемодан. Не спрашивая разрешения у своего руководителя, Рон Даймент отправился ближайшим авиарейсом в Вашингтон и вовремя вернул чемодан его владельцу. Компания *Four Seasons Hotels* присвоила Рону Дайменту звание "Лучший работник года".

Аналогично руководство сети универмагов *Nordstrom* любит рассказывать истории о героизме своего персонала, проявленном при обслуживании своих клиентов, например о доставке работниками *Nordstrom* заказанных товаров непосредственно на дом клиентам или о прогреве (в зимнее время) двигателей автомобилей клиентов, завозивших со своими покупками в магазинах *Nordstrom*. А еще был случай, когда работник одного из универмагов *Nordstrom* возместил клиенту стоимость автомобильной шины, которую этот клиент вернул универмагу (вообще говоря, универмаги *Nordstrom* не занимаются продажей автомобильных шин, однако эта сеть универмагов не без гордости заявляет о проведении ею политики приема товаров, возвращаемых клиентами, "без лишних вопросов"). Рассказывают даже историю об одном мужчине, жена которого, постоянный покупатель универмага *Nordstrom*, умерла, не успев погасить свою задолженность перед *Nordstrom* в размере $1000. Тогда *Nordstrom* не только "без лишних вопросов" аннулировала эту задолженность, но и прислала венок на похороны своего лояльного покупателя.

Мы не можем сообщить вам универсальный рецепт проявления подлинной заботы о клиентах, поскольку такого рецепта, попросту, не существует в природе, однако можем утверждать, что никакой магии здесь также нет. Согласно генеральному директору компании *L.L.Bean*, "многие готовы рассказать вам потрясающие истории из практики обслуживания клиентов, но в действительности это всего лишь повседневная, рутинная, никогда не прекращающаяся, упорная работа, сущность которой можно выразить буквально двумя словами: сопереживание клиенту". Компании, которым это хорошо удается, обязательно будут вознаграждены высокими и устойчивыми прибылями.

Источники: примеры и цитаты заимствованы из статей *Denny Hatch and Ernie Schell.* Delight Your Customers//*Target Marketing*, April 2002, P. 32–39; *Dana James.* Lighting the Way//*Marketing News*, April 1, 2002, P. 1, 11; *Patricia Sellers.* Companies That Serve You Best//*FORTUNE*, May 31, 1993, P. 74–88; *Chip R. Bell and Ron Zemke.* Service Magic//*Executive Excellence*, May 2003, p. 13; и *Fiona Haley.* Fast Talk//*Fast Company*, December 2003, p. 57; а

также *Lexus Retains Best-Selling Luxury Brand Title for Fifth Year in a Row.* — January 5, 2005 (с текстом этой статьи можно ознакомиться на Web-сайте `www.lexus.com/about/press_releases/index.html`); и *Mark J. Arnold, et al.* Customer Delight in a Retail Context: Investigating Delightful and Terrible Shopping Experiences//*Journal of Business Research*, August 2005, p. 1132.

Отношения с клиентами: уровни и инструменты

Компании могут формировать отношения со своими клиентами на многих уровнях в зависимости от природы конкретного целевого рынка. На одном полюсе находятся компании, которые располагают множеством покупателей, каждый из которых приносит компании сравнительно невысокую прибыль. Такие компании зачастую стремятся установить со своими клиентами так называемые *базовые отношения*. Например, представители компании *Procter & Gamble* (*P&G*) не обзванивают и не посещают лично каждого из покупателей выпускаемого ею стирального порошка Tide, чтобы лично познакомиться с ними. Вместо этого *P&G* формирует отношения с клиентами посредством рекламы, выстраивающей положительный имидж данного бренда, путем стимулирования сбыта, предоставления своим клиентам бесплатного телефонного номера серии 1-800..., с помощью которого они могут получать необходимые консультации, а также посредством своего Web-сайта `www.Tide.com`, с помощью которого клиенты могут получить всю информацию о стиральном порошке Tide. На другом полюсе находятся рынки с относительно небольшим числом клиентов, каждый из которых способен принести достаточно высокую прибыль. Компании, которые действуют на таких рынках, предпочитают формировать *отношения полного партнерства* со своими важнейшими клиентами. Например, та же компания *P&G* работает в тесном контакте с *Wal-Mart, Safeway* и другими крупными сетями розничной торговли. Между этими двумя полюсами возможны и другие уровни отношений с клиентами.

В наши дни большинство ведущих компаний разрабатывают программы обеспечения лояльности и удержания клиентов. Для установления более прочных связей со своими клиентами, помимо предложения неизменно высокой ценности и обеспечения высокой степени удовлетворенности, компании могут использовать особые маркетинговые инструменты. Например, многие компании в наши дни предлагают *маркетинговые программы для постоянных клиентов*. Эти маркетинговые программы вознаграждают клиентов, которые часто совершают покупки или покупают большие партии какого-то одного продукта. Авиакомпании предлагают программы для своих постоянных пассажиров, гостиницы предоставляют своим постоянным клиентам более удобные номера, а супермаркеты — оптовые скидки "самым важным" из своих клиентов.

Другие компании учреждают так называемые *клубные маркетинговые программы*, которые предоставляют участникам таких программ специальные скидки и создают из этих участников особые сообщества. Рассмотрим следующий пример [11]. Компания *Harley-Davidson* спонсирует "Группу владельцев мотоциклов Harley" (Harley Owners Group — H.O.G.). Компания создает благоприятные условия для проведения встреч членов этой группы, их общения и обмена опытом. Члены H.O.G. пользуются такими льготами, как получение двух специализированных журналов (Hog Tales и Enthusiast), путеводителя H.O.G. (H.O.G. Touring Handbook), участие в программе "Техническая помощь в дороге" и в специализированной программе страхования, возможность пользования услугой

"Компенсация в случае угона", туристический центр, а также участие в программе "Fly & Ride", позволяющей членам этой группы во время отпуска брать напрокат "Харлеи". Компания также ведет специальный Web-сайт H.O.G., который предлагает информацию о филиалах H.O.G., ралли и прочих мероприятиях, проводимых под эгидой H.O.G., а также о льготах, которыми пользуются члены H.O.G. Этот всемирный клуб сейчас насчитывает свыше 1300 местных филиалов и около 900 000 членов.

Чтобы сформировать благоприятные отношения со своими клиентами, компании могут предлагать дополнительные услуги и товары, а также предусматривать для своих клиентов ряд финансовых и социальных льгот. Компания, работающая на промышленном рынке, может поставить своим клиентам специальное оборудование или предоставить доступ к сайту, что поможет им управлять своими заказами, состоянием расчетов или товарно-материальными запасами. Например, компания *McKesson Corporation*, ведущий оптовый торговец фармацевтической продукцией, создала систему Supply Management Online, которая помогает клиентам этой компании (предприятиям, торгующим фармацевтической продукцией в розницу) эффективно управлять своими товарно-материальными запасами, размещением заказов и местом на торговых полках. Эта система также помогает клиентам *McKesson Corporation*, занимающимся поставками медико-хирургических товаров и медицинского оборудования, оптимизировать свои закупки и операции управления материалами [12].

Меняющаяся природа отношений с клиентами

В наши дни наблюдаются разительные перемены в отношениях компаний со своими клиентами. Вчера компании ориентировались на массовый маркетинг, охватывающий всех клиентов, находящихся "на расстоянии вытянутой руки" от компании. Сегодня они выстраивают более прямые и долгосрочные отношения с более тщательно подбираемыми клиентами. Ниже перечислены некоторые важные тенденции в формировании отношений компании со своими клиентами.

Поддержание отношений с более тщательно подбираемыми клиентами

Лишь немногие фирмы в наше время по-прежнему практикуют истинно массовый маркетинг, т.е. стандартизированный подход к продаже своего товара любому "проходящему рядом" клиенту. В наши дни большинство компаний понимают, что им нет необходимости поддерживать отношения со *всеми* клиентами. Компании нацеливаются на относительно небольшое число покупателей, способных принести ей значительную прибыль. Такой подход носит название *избирательного управления отношениями*. Многие компании в наши дни используют анализ прибыльности клиентов, пытаясь заранее "отбраковать" невыгодных для себя покупателей и нацелиться на выгодных, которых они будут ублажать всеми доступными им способами. Выявив таких прибыльных клиентов, фирма может создать для них привлекательные маркетинговые предложения и предусмотреть особое обслуживание, способное привлечь таких клиентов и завоевать их лояльность.

Но что делать с невыгодными клиентами? Если компания не может превратить их в выгодных для себя клиентов, у нее может возникнуть желание "избавиться" от невыгодных клиентов, т.е. от клиентов, обслуживание которых обходится компании дороже,

чем получаемая от них прибыль. Например, в наши дни банки регулярно оценивают выгодность клиентов на основе таких факторов, как средний баланс на счете клиента, активность клиента, пользование дополнительными услугами банка, посещение филиалов банка и другие "переменные". Большинство банков поощряет своих прибыльных клиентов, располагающих крупными вкладами, предоставлением им дополнительных услуг, тогда как невыгодные клиенты, располагающие незначительными вкладами, как правило, встречают в банке весьма прохладный прием. Однако банк *ING Direct* подходит к проблеме выбора клиентов несколько по-другому. Этот банк стремится установить отношения с клиентами, которые вовсе не нуждаются в дорогостоящем "уходе" за собой, и, напротив, избавляется от клиентов, которые требуют такого ухода [13].

ING Direct — это аналог фаст-фудов в мире финансовых услуг. Располагая пакетом предложений, включающим хранение денег на сберегательных счетах, депозитные сертификаты и ипотечные займы, банк *ING Direct* не предлагает своим клиентам никаких "излишеств". Тем не менее его прибыли являются предметом зависти многих других банков (в прошлом году они взлетели до 45%). В чем же секрет *ING Direct?* Секрет этого банка заключается в избирательном управлении отношениями. *ING Direct* соблазняет невзыскательных клиентов высокими процентными ставками. Чтобы каким-то образом компенсировать подобную щедрость, *ING Direct* выполняет 75% своих транзакций в режиме онлайн, избегает таких дорогостоящих удовольствий, как выписка чеков, предлагая своим клиентам лишь базовый набор услуг. Фактически, *ING Direct* "выставляет" за дверь слишком требовательных клиентов. Решительно избавляясь от клиентов, обслуживание которых занимает слишком много времени, эта компания добилась того, что величина ее издержек в расчете на одного клиента составляет лишь треть от соответствующего среднеотраслевого показателя.

Генеральный директор Аркадий Кульманн (Arkadi Kuhlmann) поясняет: "Нам нужно сокращать издержки, что невозможно, если клиенты хотят, чтобы с ними постоянно «нянчились». Если ответ на одно обращение клиента в среднем обходится нам в $5,25, а наш среднемесячный доход от клиента составляет $12, то для того, чтобы наши издержки покрывались доходами, требуется обзавестись 100 000 таких «неправильных» клиентов. Поэтому когда какой-либо клиент обращается к нам слишком часто или претендует на то, чтобы стать исключением из общего правила, наш сотрудник может посоветовать ему: «Послушайте-ка, приятель. Мне кажется, наш банк — это не совсем то, что вам нужно. Если вы хотите, чтобы вам уделяли ровно столько времени и внимания, сколько вы сами считаете нужным, обратитесь в какой-нибудь другой банк». Все, что от нас требуется, — это найти клиентов, которых вполне устраивает принцип самообслуживания, исповедуемый нашим банком. Мы стараемся обслуживать своих клиентов как можно быстрее. Несмотря на то что наши контакты с клиентами отличаются максимальной ненавязчивостью и быстротечностью, мы стремимся, чтобы каждый из наших клиентов получил именно такой конечный результат, на который он рассчитывал. Улыбка кассира за окошком может принести нашему клиенту такое же удовлетворение, какое приносит хорошее обслуживание в ресторане. Несмотря на то что у кого-то из клиентов такие методы обслуживания могут вызвать недовольство, нам не остается ничего другого, как мягко указать таким клиентам на дверь".

Установление долгосрочных отношений с клиентами

Точно так же как компании в наши дни становятся все более разборчивыми в отношении выбора клиентов, которых они намерены обслуживать, они стремятся обслуживать выбранных ими клиентов более основательно и в расчете на более длительную перспективу. Современные компании не просто разрабатывают стратегии, целью которых является *привлечение* новых клиентов и обеспечение *сделок* с этими клиентами. Они используют управление отношениями с клиентами для *удержания* уже имеющихся у них клиентов и формирование прибыльных, долгосрочных *отношений* с этими клиентами. Новая точка зрения на маркетинг заключается в том, что маркетинг является наукой и искусством нахождения, удержания *и* "выращивания" прибыльных клиентов.

Чем объясняется этот новый акцент на удержании и "выращивании" клиентов? Ранее растущие рынки и подъем экономики означали приток большого числа новых клиентов. Однако в наши дни компании сталкиваются с новыми рыночными реалиями. Изменение демографических характеристик, обострение конкуренции и перенасыщенность товарами, наблюдаемая во многих отраслях, означают существенное уменьшение притока новых клиентов. Многие компании сейчас сражаются за доли вялых и даже угасающих рынков.

В результате повышаются затраты на привлечение новых потребителей. Фактически, привлечение одного нового клиента в среднем обходится компании в 5–10 раз дороже, чем удержание уже имеющегося у нее клиента (если, конечно, этот клиент удовлетворен уровнем обслуживания в этой компании). Компания *Sears* пришла к выводу, что привлечение одного нового клиента обходится ей в 12 раз дороже, чем удержание уже имеющегося у нее клиента. Учитывая эти новые реалии, компании сейчас "лезут из кожи вон", пытаясь удержать уже имеющихся у них прибыльных клиентов [14].

Установление прямых отношений с клиентом

Многие компании в наши дни стремятся не только к более основательным отношениям со своими клиентами, но и к более *прямым* отношениям с ними. Сейчас потребители имеют возможность купить практически любой продукт, не заходя в магазин. Они могут, например, заказать интересующий их товар по телефону, по каталогу "Товары почтой", в киосках и по Интернету. Агенты по закупкам, работающие в крупных промышленных компаниях, регулярно отыскивают в Интернете интересующие их изделия (начиная с обычных канцтоваров и заканчивая дорогостоящим и сложным компьютерным оборудованием).

Некоторые компании (например, *Dell Computer, Expedia* и *Amazon.com*) продают свою продукцию только по прямым каналам сбыта. Другие компании используют прямые каналы сбыта в дополнение к иным коммуникационным и распределительным каналам. Например, *Sony* продает свои игровые приставки PlayStation и игровые картриджи посредством розничных магазинов, поддерживая эти каналы сбыта многомиллионной рекламной кампанией в средствах массовой информации. Однако *Sony* использует свой Web-сайт (`www.PlayStation.com`) для формирования отношений с любителями компьютерных игр всех возрастов. На этом Web-сайте можно найти информацию о последних версиях компьютерных игр, новости о событиях в мире компьютерных игр и всевозможных акциях, руководства и другую вспомогательную информацию для любителей

компьютерных игр. На этом Web-сайте даже организуются Интернет-форумы, на которых любители компьютерных игр могут обмениваться полезной информацией.

Некоторые специалисты по маркетингу рекламируют прямой маркетинг как "маркетинговую модель следующего столетия". Они считают, что наступит день, когда все операции купли-продажи будут осуществляться путем непосредственных контактов между компаниями и их клиентами. Другие же специалисты по маркетингу, соглашаясь, в принципе, с тем, что прямой маркетинг будет играть все более важную роль, рассматривают его лишь как один из многих способов выхода компании на рынок. Более подробному рассмотрению вопросов прямого маркетинга посвящены главы 13 и 14.

Управление партнерскими отношениями

Когда речь идет о создании потребительской ценности и формировании прочных отношений с клиентами, современные специалисты по маркетингу отдают себе отчет в том, что они не в состоянии осуществить это самостоятельно. Для этого они должны работать в тесном контакте со многими маркетинговыми партнерами. Помимо умения эффективно управлять отношениями со своими клиентами, маркетологи должны также уметь эффективно **управлять отношениями со своими партнерами** (partner relationship management). Сейчас происходят важные перемены в способах взаимодействия маркетологов со своими партнерами как внутри компании, так и за ее пределами с целью совместного обеспечения большей ценности своим клиентам.

Партнеры внутри компании

Традиционно сложилось так, что именно маркетологи должны выявлять нужды и потребности клиентов своей компании и знакомить с ними сотрудников других подразделений компании. Устаревшие представления о маркетинге сводились к тому, что им должны заниматься только маркетологи, сотрудники службы поддержки покупателей. Однако в современном мире, отдельные части которого более тесно связаны между собой, маркетингом не могут эффективно заниматься лишь те, чьей непосредственной обязанностью является общение с клиентами. С ними может взаимодействовать (особенно электронным способом) каждое функциональное подразделение компании. Эти новые представления о маркетинге заключаются в том, что *каждый* работник компании должен понимать, что он работает не на свою компанию, а на ее покупателей. Дэвид Паккард (David Packard), ныне покойный, один из основателей компании *Hewlett-Packard*, мудро заметил: "Маркетинг — слишком важное дело, чтобы его можно было вверить заботам одного лишь маркетингового отдела"[15].

В наши дни, вместо того чтобы предоставлять каждое подразделение компании самому себе, фирмы пытаются как можно теснее связать между собой все свои подразделения, ставя перед ними единую задачу — создание потребительской ценности. Вместо того чтобы поручать задачу взаимодействия с клиентами компании только специалистам по маркетингу и сбыту, компании формируют межфункциональные бригады обслуживания клиентов. Например, компания *P&G* создает для каждого из своих основных клиентов (компаний розничной торговли) особую "бригаду развития клиента". Эти бригады — состоящие из специалистов по маркетингу и сбыту, технологов, рыночных и финансовых

аналитиков, а также специалистов другого профиля — координируют действия многих подразделений *P&G*, помогая соответствующей компании розничной торговли добиваться больших успехов.

Маркетинговые партнеры за пределами фирмы

Перемены происходят также в том, как специалисты по маркетингу взаимодействуют с поставщиками, партнерами по каналу и даже конкурентами своей фирмы. Большинство компаний в наши дни являются сетевыми компаниями, которые в значительной мере полагаются на партнерские отношения с другими фирмами.

Маркетинговые каналы состоят из дистрибьюторов, компаний розничной торговли и других участников, которые обеспечивают взаимодействие компании с покупателями ее продукции. *Цепь поставки* описывает более протяженный канал, простирающийся от сырья и компонентов до конечной продукции, которая доставляется конечным покупателям. Например, цепь поставки персональных компьютеров состоит из поставщиков компьютерных микросхем и прочих компонентов, изготовителя компьютера, а также дистрибьюторов, компаний розничной торговли и других участников, которые занимаются сбытом готовых компьютеров.

Путем *управления цепями поставок* многие компании в наши дни укрепляют свои связи с партнерами, являющимися участниками цепи поставок. Эти компании понимают, что их успех зависит не только от эффективности *их* работы. Успех формирования благоприятных отношений с клиентами зависит также от того, насколько успешно функционирует цепь поставок данной компании в целом в сравнении с эффективностью цепей поставок ее конкурентов. Такие компании не просто рассматривают своих поставщиков как изготовителей необходимой им продукции, а своих дистрибьюторов — как клиентов, т.е. получателей готовой продукции. Они рассматривают тех и других как партнеров по созданию потребительской стоимости. С одной стороны, например, компания *Lexus* работает в тесном контакте с тщательно отобранными ею поставщиками с целью повышения качества и экономической эффективности производства. С другой стороны, она взаимодействует со своими франчайзинговыми дилерами с целью обеспечения высококлассной системы сбыта и сервисной поддержки, которая будет способствовать значительному притоку новых клиентов и удержанию уже существующих.

Помимо управления цепями поставок многие компании в наши дни также приходят к выводу, что для обеспечения высокой эффективности им необходимы *стратегические* партнеры. В новом глобальном окружении, характеризующемся обострением конкуренции, действовать в одиночку — значит безнадежно отставать от жизни. *Стратегические альянсы* появляются в наши дни, как грибы после дождя, практически во всех отраслях. Например, компания *Dell Computer*, которая стремится значительно увеличить объемы продажи другим компаниям своих серверов и программного обеспечения, объединяет усилия с разработчиками программного обеспечения, такими как *Oracle* и *Microsoft*. А компания *Volkswagen* работает совместно с компанией *Archer Daniels Midland*, занимающейся переработкой сельскохозяйственной продукции. Целью сотрудничества этих компаний является разработка и использование биотоплива для дизельных двигателей.

Иногда даже конкурирующие фирмы вступают в сотрудничество во имя получения взаимной выгоды. Например, компании *Procter & Gamble* и *Philips*, занимающиеся выпус-

ком продукции по уходу за полостью рта, объединили усилия во имя создания новаторской системы IntelliClean, которая представляет собой сочетание оригинальной зубной щетки и дозатора зубной пасты. Компании *Wal-Mart* и *Netflix* также объединили свои усилия.

Компания *Wal-Mart* поначалу разработала собственный вариант системы проката DVD с возможностью заказа дисков по Интернету или с помощью обычной почты. Эта система была призвана составить конкуренцию первопроходцу этого бизнеса *Netflix*, а также компаниям, несколько позже появившимся на этом рынке (*Blockbuster* и *Amazon.com*). Однако, разочаровавшись в первых результатах, компания *Wal-Mart* недавно решила передать свой бизнес, связанный с прокатом DVD, компании *Netflix*. Такие партнерские отношения принесли выгоду как *Wal-Mart*, так и *Netflix*. *Wal-Mart* взяла на себя задачу продвижения на рынок услуг по прокату DVD, предлагаемых компанией *Netflix*. В свою очередь, *Netflix* обеспечивает ссылки, рекламирующие продажу DVD на `Wal-Mart.com`. Таким образом, это соглашение укрепляет как лидирующие позиции в системе розничной продажи фильмов на DVD, так и бизнес *Wal-Mart*, связанный с продажей фильмов на DVD. Вместе с тем, это соглашение обеспечивает покупателям еще большую свободу выбора и удобство [16].

Вот что говорит по этому поводу Джим Келли (Jim Kelly), бывший генеральный директор компании *UPS*: "На смену традиционной мудрости *если вы не можете одолеть своего противника, объединитесь с ним* сейчас приходит новый метод *объединитесь со своим противником — и вы станете непобедимы*" [17].

Получение ценности от клиентов

Первые четыре этапа маркетинговой деятельности предполагают формирование отношений с клиентами путем создания и обеспечения исключительной потребительской ценности. Последний этап предполагает получение ценности от клиентов в форме нынешних и будущих продаж, прибыли и увеличения доли рынка, принадлежащей компании. Создавая исключительную потребительскую ценность, фирма повышает степень удовлетворенности своих клиентов, обеспечивая их лояльность и стимулируя их повторные покупки. Это, в свою очередь, означает рост прибыли данной фирмы в долгосрочной перспективе. Ниже мы обсуждаем результаты создания потребительской ценности: обеспечение лояльности клиентов и их удержание, увеличение доли рынка, принадлежащей компании, доли клиента, а также рост клиентского капитала.

Обеспечение лояльности клиентов и их удержание

Хорошо поставленное управление отношениями с клиентами приводит их в восхищение. Восхищенные клиенты, в свою очередь, хранят лояльность "своей" фирме и способствуют распространению выгодных данной компании слухов о самой компании и ее товарах. Результаты многочисленных исследований показывают большие различия в степени лояльности клиентов, не испытывающих особого удовлетворения от компании, в какой-то мере удовлетворенных ею и удовлетворенных ею в полной мере. Даже незначительное снижение степени удовлетворенности в сравнении с полной удовлетворенностью может

привести к значительному падению лояльности. Таким образом, цель управления отношениями с клиентами заключается в том, чтобы не просто обеспечить удовлетворенность клиентов, а привести их в восхищение [18].

Компании постепенно начинают осознавать, что утрата клиента означает нечто гораздо большее, чем упущенная возможность однократной продажи своего товара этому клиенту. Утрата клиента означает потерю целого потока покупок, которые данный клиент мог бы совершить на протяжении значительного отрезка своей жизни, в течение которого он сохраняет лояльность определенной фирме. Ниже приводится яркая иллюстрация такого важного понятия, как **пожизненная ценность клиента**.

Стью Леонард (Stew Leonard), который заведует высокорентабельным четырехэтажным супермаркетом в Коннектикуте и Нью-Йорке, утверждает, что каждый раз, когда он видит недовольного клиента, можно считать, что его фирма уже потеряла примерно $50 000. Чем это объясняется? Это объясняется тем, что постоянный покупатель в среднем расходует на покупки в его супермаркете около $100 в неделю, совершает покупки 50 недель в году и проживает в соответствующем районе около 10 лет. Следовательно, если такой клиент не будет удовлетворен качеством обслуживания в супермаркете Стью Леонарда и отдаст предпочтение какому-либо другому супермаркету, то Стью Леонард потеряет доход, сумма которого составляет примерно $50 000. Эта потеря может оказаться гораздо большей, если неудовлетворенный клиент начнет делиться своими соображениями с другими потенциальными клиентами и отговорит их пользоваться супермаркетом Стью Леонарда. Чтобы склонить клиентов к регулярному посещению своего супермаркета, Стью Леонард создал то, что, с легкой руки журналистов *New York Times*, получило название "Диснейленда молочных магазинов". В этом "Диснейленде молочных магазинов", где время от времени проводятся всевозможные развлекательные мероприятия и анимационные представления, можно встретить сказочных персонажей и даже посетить мини-зоопарк. Начав в далеком 1969 году с открытия небольшого молочного магазина, Стью Леонард расширял свой бизнес ускоренными темпами. К исходному магазину было добавлено 29 пристроек. В настоящее время супермаркет Стью Леонарда еженедельно обслуживает свыше 250 000 посетителей. Этот легион лояльных клиентов в значительной степени является результатом серьезного подхода Стью Леонарда к обслуживанию своих покупателей. Правило №1 Стью Леонарда гласит: покупатель всегда прав; правило №2: если покупатель все же окажется не прав, то еще раз смотри правило №1! [19]

Стью Леонард вовсе не одинок в своем понимании важнейшей роли такого понятия, как пожизненная стоимость клиента. По оценке руководства компании *Lexus*, лишь один удовлетворенный и лояльный клиент способен принести этой компании на протяжении своей жизни $600 000. Пожизненная ценность клиента компании *Taco Bell* превышает $12 000 [20]. Таким образом, меры по удержанию и "выращиванию" клиентов вполне оправданны с экономической точки зрения. Фактически, компания может, потеряв какую-то сумму на определенной транзакции, добиться колоссального выигрыша в долгосрочной перспективе за счет налаживания долговременных отношений со своими покупателями.

Это означает, что компании должны ориентироваться на установление длительных отношений со своими клиентами. Восхищение клиентов обеспечивает не просто рациональное предпочтение, а эмоциональную связь с соответствующим продуктом или услугой. Компания *L.L.Bean*, которая славится выдающимся обслуживанием своих клиентов

и их высокой лояльностью, придерживается следующего "золотого правила": продавайте качественные товары, относитесь к своим клиентам с уважением — и они обязательно вернутся к вам. "Мы ведем ожесточенную борьбу за каждого своего клиента, — заявляет руководитель одного из маркетинговых подразделений. — Мы стремимся узнать как можно больше о потребностях и желаниях наших клиентов и стараемся дать им больше, чем они рассчитывали." [21]

Рост доли компании в расходах клиента

Помимо простого удержания выгодных клиентов с целью обеспечения их пожизненной ценности, правильно организованное управление отношениями с клиентами способно помочь маркетологам в росте **доли компании в расходах клиента** (share of customer), т.е. доли, занимаемой компанией в расходах, совершаемых данным клиентом (в соответствующих категориях товаров). Таким образом, банки стремятся увеличить свою "долю в кошельке". Супермаркеты и рестораны стремятся увеличить свою "долю в желудке". Автомобилестроительные компании стремятся увеличить свою "долю в гараже", а авиакомпании стремятся увеличить свою "долю в поездках".

Чтобы увеличить свою долю в расходах клиента, фирмы могут предлагать более широкий ассортимент товаров существующим покупателям. В качестве альтернативного варианта увеличения объемов продажи товаров и услуг уже имеющимся клиентам, компании могут обучать своих работников методам продажи определенного товара вместе с дополняющими его товарами. Например, компания *Amazon.com* весьма преуспела в использовании налаженных отношений со своими 45 миллионами клиентов для увеличения своей доли в покупках, совершаемых каждым из этих клиентов. Компания *Amazon.com*, которая поначалу выступала исключительно в роли Интернет-продавца книг, теперь предлагает своим клиентам музыкальные записи, видеопродукцию, подарки, игрушки, потребительскую электронику, офисную продукцию, хозтовары, продукты для сада и огорода, одежду и аксессуары, ювелирные изделия. Кроме того, компания *Amazon.com* регулярно проводит Интернет-аукционы. Помимо этого, основываясь на "истории" покупок, совершенных каждым клиентом, она рекомендует своим клиентам товары, которые могут представлять для них определенный интерес. Именно так эта компания наращивает собственную долю в бюджете расходов каждого из своих клиентов.

Создание клиентского капитала

Теперь для нас очевидна важность не только приобретения новых клиентов, но и удержания и "выращивания" уже имеющихся клиентов. Вот что говорит в связи с этим один из консультантов по маркетингу: "Единственной ценностью, которую ваша компания будет создавать в любом случае, является ценность, источником которой являются клиенты — те, которые уже имеются, и те, которые появятся в будущем. Без клиентов у вас не может быть бизнеса" [22]. Управление отношениями с клиентами предполагает рассмотрение ситуации в долгосрочной перспективе. Компании стремятся не только получать прибыльных клиентов, но и "владеть" ими пожизненно, т.е. получать их пожизненную потребительскую ценность, а также занимать большую долю в общем объеме совершаемых ими покупок.

Что же такое "клиентский капитал"

Конечной целью управления отношениями с клиентами является наращивание *клиентского капитала* [23]. **Клиентский капитал** представляет собой суммарную приведенную стоимость пожизненных потребительских ценностей ее текущих и потенциальных клиентов. Очевидно, что чем более лояльными являются прибыльные клиенты фирмы, тем выше клиентский капитал этой фирмы. Клиентский капитал может оказаться более точным показателем деятельности фирмы, чем ее текущие объемы продажи или доля рынка, принадлежащая этой фирме. В то время как объемы продажи и доля рынка, принадлежащая компании, отражают прошлую ситуацию, клиентский капитал компании характеризует ее будущее. Рассмотрим пример компании *Cadillac*.

В 70–80-е годы компания *Cadillac* располагала одним из наиболее лояльных множеств клиентов в своей отрасли. Для целого поколения покупателей автомобилей название "Кадиллак" было синонимом американской роскоши. Доля компании *Cadillac* на рынке автомобилей класса "люкс" в 1976 году достигла весьма внушительного показателя — 51%. Основываясь на столь высоком значении доли рынка, а также на не менее впечатляющих показателях объемов продажи, руководство *Cadillac* рисовало будущее своей компании исключительно в розовых тонах. Однако показатели клиентского капитала внушали гораздо меньше оптимизма. Средний возраст покупателей автомобилей компании *Cadillac* неуклонно увеличивался, приближаясь к 60 годам, а средняя пожизненная ценность клиента, наоборот, снижалась. Многие покупатели автомобилей "Кадиллак", фактически, приобретали последний автомобиль в своей жизни. Таким образом, несмотря на то что доля рынка, принадлежащая компании *Cadillac*, не внушала руководству каких-либо опасений, показатели величины ее клиентского капитала заставляли серьезно задуматься о дальнейших перспективах *Cadillac*.

Сравним положение, сложившееся в компании *Cadillac*, с ситуацией в другой автомобилестроительной компании — *BMW*. Более "молодежный" и энергичный (и, соответственно, менее солидный) имидж этой компании не позволил ей поначалу завоевать значительную долю рынка. Однако именно такой имидж позволил *BMW* сделать упор на более молодых клиентов, характерной особенностью которых является более высокая пожизненная ценность клиента. В результате впоследствии доля рынка, принадлежащая компании *BMW*, а также прибыли этой компании резко пошли в гору, тогда как в бизнесе компании *Cadillac* наметился значительный спад. Таким образом, сама по себе доля рынка, принадлежащая компании, лишь частично отражает реальное положение этой компании. Руководителей компании должны интересовать не только нынешние, но и будущие объемы продажи ее продукции. Пожизненная ценность клиента и клиентский капитал — вот что должно интересовать руководителей компании в первую очередь. Осознав это и переориентировавшись на более молодых покупателей (а также разработав новые, более совершенные модели автомобилей и проведя чрезвычайно эффективную и успешную рекламную кампанию под названием Break Through ("Прорыв в будущее")), компания *Cadillac* вновь вышла в число лидеров своей отрасли [24].

Формирование правильных отношений с наиболее подходящими клиентами

Компании должны научиться умело управлять своим клиентским капиталом. Они должны относиться к клиентам, как к своим важнейшим активам, которыми необходимо

эффективно управлять и которые нужно поддерживать. Однако не всех клиентов (и даже не всех лояльных клиентов) можно рассматривать как инвестиции, оправданные с экономической точки зрения. Как это ни странно, какая-то часть лояльных клиентов может оказаться для компании нерентабельной, в то время как часть нелояльных клиентов может оказаться для нее весьма рентабельной. Каких именно клиентов должна приобретать и удерживать компания? "В определенной степени такой выбор представляется вполне очевидным: следует выбирать таких клиентов, которые регулярно тратят на покупки у данной компании значительные суммы, и, напротив, избавляться от клиентов, которые покупают у компании нерегулярно, затрачивая при этом незначительные суммы, — говорит один из экспертов. — Но как быть с теми, кто покупает у компании нерегулярно, но затрачивает при этом значительные суммы, или как быть с теми из клиентов, кто покупает у компании регулярно, но затрачивает при этом незначительные суммы? В подобных ситуациях далеко не всегда бывает понятно, следует ли приобретать и удерживать таких клиентов и какие издержки в таком случае компания может считать приемлемыми для себя." [25]

Компания может классифицировать клиентов согласно их потенциальной рентабельности и соответственно управлять своими отношениями с ними. Пример классификации клиентов показан на рис. 1.5. Согласно их рентабельности и предполагаемой лояльности, клиенты поделены на четыре группы, с каждой из которых компания выстраивает отношения особого рода [26]. Для каждой из таких групп требуется особая стратегия управления отношениями с компанией. "Чужаки" демонстрируют низкую рентабельность и невысокую предполагаемую лояльность. Между предложениями данной компании и потребностями этой категории клиентов наблюдается лишь минимальный уровень соответствия. Стратегия управления отношениями таких клиентов с компанией проста: такие клиенты не заслуживают даже минимальных инвестиций.



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

Источник: *перепечатывается с разрешения* Harvard Business Review. *Заимствовано из статьи* The Mismanagement of Customer Loyalty *(авторы Werner Reinartz и V. Kumar, July 2002, p. 93. Защищено законом об охране авторских прав ® Президент и члены Гарвардского колледжа; все права защищены).*

"Бабочки" — рентабельные, но не лояльные клиенты. В данном случае наблюдается высокий уровень соответствия между предложениями компании и потребностями клиентов. Однако, подобно настоящим бабочкам, мы можем наслаждаться их видом лишь весьма непродолжительное время, после чего они упорхнут неведомо куда. Примером таких "бабочек" являются инвесторы, занимающиеся операциями с акциями, которые регулярно (и в больших количествах) покупают и продают акции, но не связывают себя прочными и долговременными отношениями с какой-либо из брокерских компаний, поскольку их единственной целью является максимизация прибыли от покупки и продажи акций, что практически несовместимо с привязанностью к какой-либо одной брокерской компании. Попытки превратить "бабочек" в лояльных клиентов редко приносят успех. Поэтому компания должна выжимать из "бабочки" максимум возможного, когда она случайно — и ненадолго — окажется там. Для привлечения "бабочек" компания должна использовать мгновенные акции в сфере продвижения, проводить с ними сделки, приносящие "бабочкам" удовлетворение, а компании — высокую прибыль, и мгновенно прекращать инвестирование в "бабочек", пока они в очередной раз не "впорхнут" в эту компанию.

"Настоящие друзья" и рентабельны, и лояльны. Между их потребностями и предложениями компании наблюдается четкое соответствие. Фирма желает установить с такими клиентами прочные и продолжительные отношения. Для этого требуются соответствующие инвестиции, которые дадут возможность привести этих клиентов в восхищение, ублажить их, чтобы в конечном счете удержать и "вырастить" их. Компания желает превратить "настоящих друзей" в клиентов, которые по-настоящему верят "своей" компании, регулярно покупают ее продукты и услуги, а также рекомендуют другим покупать продукты и услуги этой компании.

"Прилипалы" отличаются чрезвычайной лояльностью и невысокой рентабельностью. Между их потребностями и предложениями компании наблюдается лишь весьма ограниченное соответствие. В качестве примера можно привести мелких клиентов банка, которые регулярно пользуются его услугами, однако не приносят ему прибыли, достаточной для покрытия затрат на обслуживание их счетов. Подобно оводам, которые бесконечно кружат над коровами и время от времени впиваются в их тело, "прилипалы" могут доставлять "своей" компании массу неудобств. "Прилипалы", возможно, являются самыми проблематичными клиентами. Компания может попытаться повысить их рентабельность, продавая им больше своих продуктов и услуг, взимая с них большие комиссионные или максимально снижая уровень их обслуживания. Однако если и в этом случае они не становятся для компании рентабельными, от них следует избавиться (см. врезку "Маркетинг в действии 1.2").

Маркетинг в действии 1.2

Компания *Best Buy*: формирование подходящего типа отношений с конкретным типом клиентов

"Клиент всегда прав", не так ли? В конце концов, этот лозунг стал принципом, которым руководствуются наиболее успешные маркетинговые фирмы. Но в наши дни все большее число специалистов по маркетингу открывают для себя новую истину: некоторые клиенты могут быть не правы, и даже очень не правы — в смысле "нерентабельны". Все чаще компании начинают проявлять особую забо-

ту о наиболее рентабельных своих клиентах, всеми силами избегая клиентов, на которых компания может потерять деньги.

Рассмотрим пример компании *Best Buy* — ведущая в сфере розничной торговли компания в Соединенных Штатах, занимающаяся продажей потребительской электроники. С момента, когда эта скромная, небольшая сеть розничной торговли из Миннесоты приступила в 1966 году к продаже домашних и автомобильных стереосистем, *Best Buy* постепенно превратилась в высокорентабельную мегакомпанию розничной торговли, годовой объем продаж которой оценивается в 25 млрд долл. В настоящее время сеть розничной торговли *Best Buy* включает 825 магазинов. Нынешние магазины-дискаунтеры *Best Buy* представляют собой огромные торговые центры складского типа, в которых представлены товары широчайшего ассортимента, начиная с потребительской электроники, оборудования для домашних офисов и бытовой техники и заканчивая программным обеспечением, компакт-дисками и DVD.

Однако несмотря на очевидные успехи, над этой компанией с некоторых пор начали сгущаться тучи. *Wal-Mart, крупнейшая в мире сеть розничной торговли, и компания Dell Computer, крупнейший в мире производитель компьютеров, быстро захватывают наиболее прибыльные территории потребительской электроники, принадлежавшие ранее компании Best Buy.* Еще в 1997 году ни *Wal-Mart*, ни *Dell Computer* вообще не было в списке ведущих компаний розничной торговли. Однако уже к *2003 году Wal-Mart вышла на второе место, причем объем продажи потребительской электроники* компанией *Wal-Mart* составлял 15,7 млрд долл., а тот же показатель у компании *Best Buy* равнялся 19,5 млрд долл. *Dell Computer* занимала в 2003 году четвертое место с объемом продажи потребительской электроники, равным 6,3 млрд долл. Генеральный директор компании *Best Buy* Брэд Андерсон (Brad Anderson) опасается, что в силу невозможности успешно конкурировать с огромной привлекательностью *Wal-Mart* для покупателей с невысоким уровнем достатка или с моделью прямых продаж компании *Dell Computer*, ориентированной на более зажиточных Интернет-покупателей, его компания может оказаться в так называемой "неприбыльной середине".

Чтобы лучше дифференцировать себя на этом достаточно тесном рынке, *Best Buy* разработала новую стратегию, нацеленную на более эффективное выявление и обслуживание лучших из своих клиентов. Эта стратегия основывается на результатах исследования, проведенного консультантом Ларри Селденом (Larry Selden), профессором экономики Колумбийского университета. Селден утверждает, что каждая компания должна рассматривать себя как некий *портфель клиентов* (а не портфель ассортиментных групп). Его исследование выявило два базовых типа клиентов: ангелы и демоны. Клиенты-ангелы отличаются рентабельностью, тогда как обслуживание клиентов-демонов *обходится компании весьма дорого и не компенсируется получаемой от них прибылью.* По сути, Селден утверждает, что обслуживание клиентов-демонов полностью съедает прибыль, полученную в результате обслуживания клиентов-ангелов.

Следуя этой логике, *Best Buy* поручила группе специалистов проанализировать покупательские привычки своих клиентов. Разумеется, аналитики обнаружили немало клиентов-ангелов, т.е. примерно 20% клиентов *Best Buy*, которые приносили ей львиную долю прибылей. По утверждению *Wall Street Journal*, "клиентами-ангелами *Best Buy* являются клиенты, которые формируют большую часть прибыли этого гиганта потребительской электроники, раскупая телевизоры с высокой разрешающей способностью, портативную электронику и самые свежие новинки на DVD, не ожидая снижения цен".

Кроме того, аналитики обнаружили клиентов-демонов: "Эти демоны — наихудшие клиенты *Best Buy*. Они отчаянно торгуются и трясутся буквально над каждым центом, стремясь выжать из компании как можно больше скидок и уступок. Они сбегаются на каждую акцию, устраиваемую магазином, возвращают купленные товары, а затем покупают их повторно — но уже со скидкой (товары, возвращенные покупателями, всегда продаются со скидкой). Они охотно покупают так называемые "неходовые товары", т.е. товары, продаваемые со значительной скидкой с целью *расчистить* место на торговых полках магазина, а затем выставляют эти товары на продажу на *eBay* (естественно, по более высоким ценам). Они выискивают на Web-сайтах самые низкие цены на тот или иной товар и, вооружившись этой информацией, требуют от *Best Buy* выполнить на практике свое обещание «самых низких цен»". Генеральный директор *Best Buy* Брэд Андерсон пришел к выводу, что ежегодное количество человеко-посещений *Best Buy* этими клиентами-демонами может достигать 100 миллионов (из 500 миллионов человеко-посещений в целом). "Эти люди в состоянии подорвать наш бизнес", — заявляет Брэд Андерсон.

Итак, придя к выводу, что клиент прав далеко не всегда, Брэд Андерсон решил, что от клиентов-демонов пора избавиться. В 2004 году *Best Buy* приступила к испытаниям стратегии "Ориентация на клиента" ("Customer Centricity") в 100 своих магазинах. Было решено начать с просмотра данных о продажах в этих магазинах и анализа баз данных о клиентах с целью классификации клиентов на "хороших" и "плохих". Чтобы привлечь как можно больше клиентов-ангелов, магазины начали накапливать более широкий ассортимент товаров и предлагать таким клиентам более качественное обслуживание. Например, в магазинах были созданы центры цифровой фотографии и так называемые "группы экспертов", которые предлагают компьютерным пользователям, покупающим компьютеры с дорогостоящими конфигурациями, индивидуальные консультации и помощь в магазине или на дому. Была также учреждена специальная программа обеспечения лояльности "Зона вознаграждения". Согласно этой программе постоянные клиенты магазина могут зарабатывать баллы, позволяющие таким клиентам делать свои будущие покупки со скидкой. Чтобы отвадить от своих магазинов клиентов-демонов, компания исключила их из своих маркетинговых списков, сократила объем мероприятий по стимулированию сбыта и других тактических приемов, направленных на привлечение подобных клиентов. Кроме того, компания установила 15-процентный комиссионный сбор за возврат купленных товаров.

Впрочем, на этом *Best Buy* не остановилась. Анализ клиентов показал, что лучших из клиентов компании можно разделить на пять групп: "Барри", мужчины с высоким уровнем доходов; "Джиллы", домохозяйки из пригородов; "Баззи", мужчины, увлекающиеся всякими техническими новинками; "Рэи", молодые семейные мужчины "на бюджете"; и владельцы мелких предприятий. Руководство *Best Buy* поручило каждому из магазинов, участвующих в испытаниях стратегии "Ориентация на клиента", проанализировать своих клиентов и привести свой комплекс продуктов и услуг в соответствии с конкретным составом этих клиентов. Кроме того, служащие этих магазинов прошли специальный курс обслуживания клиентов-ангелов и избавления от клиентов-демонов.

В ходе обучения служащие этих магазинов осваивали навыки распознавания желательных клиентов на основе их покупательских предпочтений и поведения в магазине. В одном из магазинов, ориентирующихся на захаживающих клиентов категории "Барри", служащие прохаживаются вдоль полок, на которых выставлены DVD, высматривая перспективных клиентов. Обнаружив такого клиента, продавец должен "заманить" его в специальный демонстрационный зал, оборудованный системами типа "домашний кинотеатр" с высокой разрешающей способностью (стоимость таких систем составляет $12 000). В отличие от отделов телевизионной аппаратуры в большинстве магазинов сети *Best Buy*, в таком демонстрационном зале установлены комфортабельные кресла, кожаный диван и корзина с поп-корном, что должно воспроизвести обстановку типичных медиа-комнат, популярных среди любителей домашних кинотеатров. В магазинах, пользующихся особой популярностью среди молодых "Баззи", *Best Buy* устраивает специальные уголки для любителей видеоигр, оборудованные удобными кожаными креслами и гигантскими плазменными мониторами.

Насколько эффективна эта новая стратегия *Best Buy*? Брэд Андерсон понимает, что такая нетрадиционная стратегия является довольно рискованной затеей и что при ее реализации следует проявлять максимум осторожности и осмотрительности. Достаточно сказать, что адаптация формата каждого из магазинов к особенностям местных клиентов — весьма дорогостоящее мероприятие (издержки в магазинах, охваченных испытаниями стратегии "Ориентация на клиента", на один-два процента выше, чем в обычных магазинах *Best Buy*). Кроме того, избавление от клиентов также заключает в себе немалый риск. "Самая жуткая картина, которую я могу вообразить, — это торговец, желающий избавиться от своих покупателей, — говорит Брэд Андерсон. — Прежде чем избавиться от «плохих» клиентов, мы пытаемся превратить их в «хороших», т.е. рентабельных клиентов." "Самая сложная задача заключается в том, чтобы избавиться от «плохих» клиентов, не отпугнув «хороших» клиентов", — замечает один из отраслевых аналитиков. Однако уже первые результаты этого эксперимента показывают, что магазины, охваченные испытаниями стратегии "Ориентация на клиента", заметно превзошли по своим показателям обычные магазины *Best Buy* (в частности, объемы продаж в таких магазинах более чем в три раза превышают объемы продаж в обычных магазинах *Best Buy*). В настоящее время компания внедряет этот новый формат в остальных своих магазинах.

Итак, всегда ли прав клиент? Не всегда! Лучшие из клиентов компании, наверное, правы всегда. Что же касается остальных клиентов, то они, по-видимому, не бывают правы никогда. Вот что сказал по этому поводу один из специалистов по маркетингу: "Клиент всегда прав, только вот далеко не все

клиенты являются правильными клиентами". Компания *Best Buy* знает, что ее задача заключается в наращивании портфеля наилучших клиентов — портфеля, построенного на правильных отношениях с правильными клиентами.

Источники: цитаты и выдержки, использованные в этой врезке, заимствованы из статьи *Gary McWilliams*. Analyzing Customers, Best Buy Decides Not All Are Welcome//Wall Street Journal, November 8, 2004, p. A1. Дополнительная информация заимствована из следующих публикаций: *Laura Heller*. At Crossroads, Best Buy Charges Ahead with Customer Centricity//DSN Retailing Today, January 10, 2005, p. 13; *Larry Selden and Geoffrey Colvin*. Angel Customers and Demon Customers: Discover Which Is Which and Turbo-Charge Your Stock. — New York: Penguin Group, 2003; Joshua Freed. The Customer Is Always Right? Not Anymore. — July 5, 2004 (с этой публикацией можно ознакомиться на Web-сайте `www.sfgate.com`); *Laura Heller*. Doing to Demographics What's Never Been Done Before//DSN Retailing Today, September 6, 2004, p. 44; *Best Buy Co., Inc.* Hoovers Company Records, April 15, 2005, p. 10209; и *Gary McWilliams and Steven Gray*. Slimming Down Stores//Wall Street Journal, April 29, 2005, p. B1.

Из сказанного можно сделать следующий важный вывод: разные категории клиентов требуют разных стратегий управления их отношениями с компанией. Цель в данном случае заключается в том, чтобы с каждым типом клиентов сформировать *наиболее подходящий* для компании тип отношений.

Сводим все вместе

Мы проделали немалую часть нашего пути. Еще раз притормозим на минутку и попытаемся составить свои собственные представления о маркетинге.

- Итак, сформулируйте еще раз свое собственное определение маркетинга и укажите, в чем заключается его задача.
- Насколько успешно компания *Lexus* управляет отношениями со своими клиентами? Какую стратегию управления отношениями с клиентами использует эта компания? Какую стратегию управления отношениями со своими клиентами использует компания *Wal-Mart*?
- Можете ли вы назвать компанию, для которой вы являетесь "настоящим другом"? Какую стратегию использует эта компания для управления отношениями с вами?

Маркетинг: проблемы нового тысячелетия

В нашем быстро меняющемся мире разительные перемены происходят и на рынках. Ричард Лав (Richard Love) из компании *Hewlett-Packard* замечает: "Темпы перемен в наше время столь высоки, что способность поспевать за этими изменениями и своевременно адаптироваться к ним становится важным конкурентным преимуществом". Йоги Берра (Yogi Berra), легендарный игрок команды "New York Yankees", выразил эту мысль еще проще, сказав: "Будущее — это то, к чему мы еще не привыкли". По мере изменения рынка должны меняться и те, кто обслуживает этот рынок.

В этом разделе рассмотрим важнейшие тенденции и силы, которые приводят к изменению маркетингового ландшафта и оказывают влияние на маркетинговую стратегию. Мы рассмотрим четыре основных фактора: новую "цифровую" эпоху, ускоренную глобализацию, рост потребности в соблюдении этических норм ведения бизнеса и его социальной ответственности, а также развитие некоммерческого маркетинга.

Новая "цифровая" эпоха

Технологический бум, свидетелями которого мы являемся последнее время, вызвал к жизни новую "цифровую" эпоху. Лавинообразный рост использования компьютерных технологий, телекоммуникаций, информационных технологий и прочих технологий оказал значительное влияние на способы, с помощью которых компании предоставляют ценность своим клиентам.

Сейчас в гораздо большей степени, чем в прежние времена, все мы связаны друг с другом и со всевозможными вещами, как непосредственно окружающими нас, так и находящимися в самых отдаленных уголках нашей планеты. В прежние времена, чтобы пересечь территорию Соединенных Штатов с востока на запад, требовались недели и даже месяцы. Сейчас же мы можем обогнуть нашу планету за несколько дней или даже пару десятков часов. В прежние времена для получения новостей о важнейших событиях в мире требовалось несколько дней или даже недель. Сейчас же, с помощью спутниковых систем связи, мы имеем возможность наблюдать за этими событиями "в реальном масштабе времени". Если в прежние времена требовались недели, чтобы поделиться информацией с друзьями или знакомыми, находящимися за тысячи километров от нас, то сейчас мы можем связаться с ними по телефону или по Интернету за считанные мгновения.

Этот технологический бум предоставил в наше распоряжение чрезвычайно эффективные способы получения информации о клиентах и отслеживания их действий. Этот технологический бум позволяет нам также создавать продукты и услуги, приспособленные к индивидуальным потребностям едва ли ни каждого из наших клиентов. Кроме того, бурное развитие технологий помогает компаниям гораздо эффективнее, чем прежде, выполнять функцию распределения продуктов и помогает им эффективно взаимодействовать как с большими группами клиентов, так и с каждым из них по отдельности.

Проводя видеоконференцию, маркетологи, которые находятся в штаб-квартире своей компании в Нью-Йорке, могут эффективно общаться с фокус-группами, находящимися в Чикаго или Париже, тогда как в прежние времена им пришлось бы для этого совершить перелет в указанные города. Лишь с помощью нескольких щелчков кнопкой компьютерной мыши специалист по прямому маркетингу может обратиться к информационным онлайн-службам, которые сообщат ему самые разнообразные сведения, начиная с указания марки автомобиля, который вы водите, или книг, которые вы читаете, и заканчивая сортом мороженого, который вы предпочитаете. С помощью мощных современных компьютеров специалисты по маркетингу могут создавать собственные базы данных, содержащие подробные сведения о клиентах, и использовать эти базы данных для работы с индивидуальными клиентами, предлагая им продукты и услуги, приспособленные к конкретным потребностям каждого такого клиента.

Технологический бум также принес с собой новую волну инструментов для коммуникаций и рекламы, начиная с мобильных телефонов, оборудования факсимильной связи, компакт-дисков и интерактивного телевидения и заканчивая видеокиосками в аэропортах и торговых центрах. Маркетологи могут использовать эти инструменты для обращения к индивидуальным клиентам, используя для каждого из них тщательно подобранные коммуникационые послания, отвечающие особенностям и потребностям каждого из этих клиентов. Посредством электронной торговли (e-commerce) клиенты могут получать ин-

формацию о товарах или услугах, формулировать свои требования к интересующим их продуктам и услугам, заказывать и оплачивать эти товары и услуги, причем для этого им даже не нужно выходить из дому. К тому же, воспользовавшись такой замечательной услугой, как экспресс-доставка на дом, клиенты могут получить заказанные ими товары не позже, чем через сутки с момента размещения заказа. Начиная с отображения виртуальной реальности, которое дает возможность взглянуть на новые товары и испытать их в действии, и заканчивая виртуальными онлайн-магазинами, в которых можно купить эти товары, технологический бум оказывает влияние буквально на каждый аспект маркетинга.

Интернет

Возможно, самой впечатляющей из новых технологий является **Интернет**. В наши дни Интернет связывает друг с другом индивидуальных пользователей и компании всех типов, а также позволяет им получать информацию со всего мира. Интернет обеспечивает круглосуточный доступ к информации и развлечениям, давая вам возможность связаться с интересующими вас людьми и организациями. Компании используют Интернет для установления и поддержания более тесных отношений с клиентами и партнерами по маркетингу. В наши дни компании конкурируют между собой не только на традиционных рынках (marketplaces), но и на Интернет-рынках (marketspaces).

Сегодня Интернет стал поистине глобальным явлением. Ожидается, что к 2007 году количество пользователей Интернета достигнет почти 1,4 миллиарда человек [27]. Это постоянно увеличивающееся и чрезвычайно разношерстное Интернет-"население" является наглядным свидетельством того, что в наше время все категории людей обращаются в World Wide Web за информацией и покупают в этом "киберпространстве" все большее число товаров и услуг.

В наше время трудно найти компанию, которая бы не пользовалась широкими возможностями Интернета. Большинство традиционных компаний, т.е. компаний, обитающих и действующих в "реальном" мире (так называемых brick-and-mortar companies), постепенно превращаются в "электронные" компании, т.е. компании, обитающие и действующие в виртуальном мире (click-and-mortar companies). Пытаясь привлечь новых клиентов и упрочить отношения с уже имеющимися у них клиентами, компании все чаще выходят в Интернете. Кроме того, Интернет вызвал к жизни совершенно новую породу "чисто электронных" компаний — так называемых дот-комов (dot-com). В период Интернет-лихорадки, охватившей наш мир в конце 90-х годов, эти дот-комы появлялись как грибы после дождя, продавая посредством Интернета буквально все, начиная с книг, игрушек и компакт-дисков и заканчивая мебелью, ипотечными кредитами и стофунтовыми упаковками сухого корма для собак. Эта Интернет-лихорадка закончилась в первые годы нового тысячелетия так же быстро, как и началась, вызвав "массовый падеж" дот-комов, которые на поверку оказались компаниями-однодневками, не имевшими под собой сколь-нибудь солидной основы. Сегодня, несмотря на столь неуверенное (можно сказать, даже нервное) начало, потребительские покупки в Интернете развиваются достаточно высокими темпами.

Если перспективы потребительской электронной торговли выглядят многообещающими, то электронная торговля на промышленном рынке (т.е. электронная торговля между компаниями) уже сейчас развивается устойчивыми — и весьма высокими — темпами. Предполагалось, что в 2007 году промышленные (business-to-business, или B2B) сделки

выйдут на уровень 4,3 трлн долл. (для сравнения отметим, что объем потребительских покупок в Интернете составляет лишь 107 млрд долл.). Создается впечатление, что почти каждая компания уже создала в World Wide Web свой собственный Интернет-магазин. Такие гиганты, как *GE, IBM, Siemens, Microsoft, Dell Computer* и многие другие, сделали немало для освоения колоссальных возможностей Интернета в части промышленных сделок [28].

Таким образом, нынешний технологический бум создает для маркетологов впечатляющие новые возможности. Более подробно влияние новой "цифровой" эпохи будет рассмотрено в главе 14.

Ускорение глобализации

По мере того как маркетологи пересматривают свои отношения с клиентами и партнерами, они пытаются взглянуть по-новому и на способы своего взаимодействия со всем миром. В нашем нынешнем мире, который постепенно превращается в одну большую "всемирную деревню", многие специалисты по маркетингу устанавливают контакты со своими клиентами и маркетинговыми партнерами по всему миру, т.е. в *глобальном* масштабе.

Сегодня глобальная конкуренция затрагивает, в той или иной степени, практически каждую компанию, большую или маленькую. Небольшой цветочный магазин закупает свои товары у мексиканских цветоводов, а крупная американская компания, занимающаяся производством электронной техники, конкурирует на рынках Соединенных Штатов с гигантскими японскими производителями. Только открывшийся Интернет-магазин получает заказы на свои товары практически со всего мира, в то время как американский производитель потребительских товаров выходит со своими новыми товарами на развивающиеся рынки за рубежом.

Американские фирмы испытывают значительную конкуренцию у себя дома со стороны высокопрофессиональных маркетологов, работающих на европейские и азиатские транснациональные компании. Такие гигантские компании, как *Toyota, Siemens, Nestlé, Sony* и *Samsung,* нередко превосходят своих американских конкурентов на рынках Соединенных Штатов. Аналогично американские компании, представляющие широкий спектр отраслей, создали у себя по-настоящему глобальные производства, изготавливая и продавая свою продукцию по всему миру. Например, компания *Coca-Cola* предлагает своим клиентам в более чем 200 странах мира на выбор 400 разных товаров! Даже *MTV* вошла в элиту глобальных брендов, предоставляя локализованные версии своей музыкальной продукции для подростков из 164 стран мира [29].

В наши дни компании не только пытаются продавать на международных рынках большие объемы товаров, производимых дома, но и охотно покупают значительные количества комплектующих и компонентов за рубежом. Например, Исаак Мизрайи (Isaak Mizrahi), один из известнейших модельеров Соединенных Штатов, нередко покупает ткани, произведенные из австралийской шерсти, причем рисунок на эти ткани наносится в Италии. Исаак Мизрайи разрабатывает новую модель одежды и отправляет соответствующую схему выкройки по электронной почте своему агенту в Гонконге, который размещает заказ на пошив этой модели одежды на одной из китайских фабрик. Готовая одежда доставляется самолетом из Китая в Нью-Йорк, откуда она развозится по универмагам и специализированным магазинам Соединенных Штатов.

Таким образом, менеджеры компаний, действующих во многих странах мира, все чаще рассматривают отрасль, которую представляет их компания, а также своих конкурентов и свои потенциальные возможности с глобальной точки зрения. Их интересуют следующие вопросы: Что представляет собой глобальный маркетинг? Чем он отличается от внутреннего (внутри страны) маркетинга? Как глобальные конкуренты и глобальные рыночные (и нерыночные) силы влияют на наш бизнес? В какой мере нашей компании следует переходить на глобальный уровень? В главе 15 представлено более подробное обсуждение глобального рынка.

Рост потребности в соблюдении этических норм ведения бизнеса и его социальной ответственности

Компании пересматривают свое отношение к социальным ценностям, своей социальной ответственности и в целом к планете, на которой мы проживаем. С ростом таких общественных движений планетарного масштаба, как консьюмеризм (движение в защиту прав потребителя) и инвайронментализм (движение в защиту окружающей среды), современные маркетологи осознают все большую свою ответственность за социальные последствия своих действий, а также за влияние этих действий на окружающую среду. Корпоративная этика и социальная ответственность стали в наше время предметом особой заботы почти для всех компаний. Лишь очень немногие компании могу позволить себе игнорировать набирающее силу и чрезвычайно требовательное движение в защиту окружающей среды.

В будущем движения за социальную и экологическую ответственность будут предъявлять компаниям еще более строгие требования. Некоторые компании оказывают этим движениям упорное сопротивление, отступая лишь перед лицом закона или в случае организованных выступлений потребителей. Однако более дальновидные компании с готовностью соглашаются на требования повысить свою ответственность перед окружающим их миром. Социально-ответственную деятельность такие компании рассматривают как возможность продемонстрировать свою лояльность обществу, которому они принадлежат, и создать для себя более благоприятный имидж в глазах этого общества. Они изыскивают способы получения прибыли в результате безупречного служения долгосрочным интересам своих клиентов и общества в целом.

Такие компании, как *Patagonia, Ben & Jerry's, Honest Tea* и другие, практикуют так называемый "заботливый капитализм" (caring capitalism), подчеркивая свою высокую гражданскую и социальную ответственность. Они включают заявления о своей высокой социальной ответственности в хартию своих ценностей и миссии. Например, заявляя о своей ответственности за охрану окружающей среды, компания *Patagonia* (производитель туристического снаряжения) не скупится на самые категорические формулировки. На Web-сайте этой компании можно прочитать: "Все сотрудники нашей компании четко осознают свою высокую ответственность за охрану дикой природы, за чистоту земли и воды, которыми мы пользуемся. Мы уверены, что бизнес можно вести таким образом, чтобы это способствовало разрешению кризисной ситуации, связанной с нынешним состоянием окружающей среды". Свои заявления *Patagonia* подкрепляет конкретными действиями. Каждый год эта компания выделяет не менее 1% от всего объема своих продаж или 10%

от своей прибыли (в зависимости от того, какая из этих двух сумм оказывается большей) на меры по охране окружающей среды [30]. Более подробно о связи между маркетингом и социальной ответственностью бизнеса мы поговорим в главе 16.

Развитие некоммерческого маркетинга

В прошлом маркетинг применялся практически исключительно в сфере бизнеса. Однако с некоторых пор маркетинг стал важной составляющей стратегий многих некоммерческих организаций, например колледжей, больниц, музеев, симфонических оркестров и даже религиозных организаций. Рассмотрим следующий пример.

"Не желаете ли получить духовную пищу? — взывает реклама Мраморной коллегиальной церкви (Marble Collegiate Church) на улицах Нью-Йорка. — Мы можем предложить вам великолепное меню." Действительно, в "меню духовной пищи", которое может предложить Мраморная коллегиальная церковь, есть "блюда" на вкус практически любого потребителя такой пищи. У этой церкви есть священники, специализирующиеся на пожилых семейных людях, молодых холостяках, пожилых холостяках, геях и лесбиянках, предпринимателях, художниках, актерах, писателях, мужчинах, женщинах, детях и просто людях, которым нравятся церковные песнопения. Подобно многим другим религиозным учреждениям, изо всех сил стремящимся сохранить и преумножить свою паству, Мраморная коллегиальная церковь заимствует маркетинговые инструменты и тактические приемы у компаний, торгующих скорее земными, а не духовными благами. Мраморная коллегиальная церковь пытается приспособить свой "бренд" и "ключевой товар" — веру и религиозные убеждения — к потребностям людей, нуждающихся в духовной пище, однако относящихся весьма настороженно к традиционным религиозным организациям. Чтобы донести до таких людей свое коммуникационное послание, Мраморная коллегиальная церковь стала сотрудничать с одним из рекламных агентств Нью-Йорка. Это агентство провело хитроумную маркетинговую кампанию, основанную на использовании "прикольных" сообщений, ориентированных на молодежь. Одно из рекламных объявлений обещает потенциальным прихожанам Мраморной коллегиальной церкви "приобрести друзей в одном очень крутом месте". Другое рекламное объявление убеждает: "Наш продукт действительно творит чудеса". Эти маркетинговые приемы, похоже, срабатывают. С момента запуска этой рекламной кампании трафик на Web-сайте Мраморной коллегиальной церкви повысился на 30%, а нынешнее количество прихожан этой церкви является самым большим за последние 30 лет [31].

Аналогично частные колледжи, которые сталкиваются с проблемами сокращения количества учащихся и роста издержек, используют маркетинг для привлечения абитуриентов и дополнительных денежных средств. Многие художественные коллективы — даже такие популярные, как *Lyric Opera Company of Chicago*, — сталкиваются с проблемой огромного текущего дефицита, который им приходится покрывать за счет более агрессивного донорского маркетинга. Наконец, многие из некоммерческих организаций, которые можно отнести к числу организаций-долгожителей (например, YMCA (Young Men's Christian Association — Молодежная Христианская Организация), Армия спасения и герлскауты) и которые растеряли немало своих членов, пытаются сейчас модернизировать свои миссии и "товары", чтобы привлечь как можно больше новых членов и доноров [32].

Многие министерства также проявляют растущий интерес к маркетингу. Например, Вооруженные силы США разработали маркетинговый план, целью которого является привлечение в ряды Вооруженных сил как можно большего числа новобранцев. В наши дни разные государственные органы разрабатывают *кампании социального маркетинга*, пропагандирующие энергосбережение и охрану окружающей среды, а также информирующие людей о вреде курения, чрезмерного употребления алкогольных напитков и употребления наркотиков. Даже такое консервативное ведомство, как почтовая служба США, недавно провело новаторскую маркетинговую кампанию с целью стимулирования продажи почтовых марок, выпускаемых в честь тех или иных памятных дат, пропаганды своих услуг (в противовес услугам, предлагаемым конкурентами почтовой службы США) и формирования более благоприятного имиджа этого ведомства. В целом, правительство США, годовой рекламный бюджет которого превышает 1 млрд долл., является одним из крупнейших рекламодателей в стране, занимая в рейтинге рекламодателей 21-е место [33].

Итак, что же такое маркетинг? Рисуем общую картину

На рис. 1.1, помещенном в начале этой главы, была представлена простая модель маркетинговой деятельности. Теперь, когда мы обсудили все ее этапы, приводим рис. 1.6, где представлена расширенная модель, которая поможет вам составить общую картину. Итак, что же такое маркетинг? Попросту говоря, маркетинг — это деятельность по формированию прибыльных отношений с клиентами путем создания ценности для клиентов и последующего получения ценности от них.

Первые четыре этапа маркетинговой деятельности организации фокусируются на создании ценности для клиентов. Прежде всего компания, анализируя потребности клиентов и маркетинговую информацию, пытается составить как можно более полное представление о рынке, на котором ей предстоит работать. Затем компания, основываясь на ответах на два простых вопроса, разрабатывает клиенто-ориентированную маркетинговую стратегию. Первый вопрос звучит так: "Каких потребителей мы будем обслуживать?" (сегментация рынка и нацеливание на определенный круг клиентов). Эффективные в маркетинговом отношении компании отдают себе отчет в том, что они не в состоянии обеспечить стопроцентное обслуживание всех клиентов. Поэтому им приходится сосредоточивать свои ограниченные ресурсы на клиентах, которых они могут обслужить наиболее качественно и с наибольшей выгодой для себя. Второй вопрос, касающийся маркетинговой стратегии, звучит так: "Каким образом мы можем обеспечить наиболее качественное обслуживание нашим целевым клиентам?" (дифференциация и позиционирование). В данном случае маркетолог должен сформулировать предложение ценности, раскрывающее ценности, которые компания будет предоставлять своим целевым клиентам, чтобы склонить их к покупке товаров и услуг именно этой компании.

Определившись со своей маркетинговой стратегией, компания приступает к составлению маркетинговой программы — состоящей из четырех элементов маркетингового комплекса, или четырех *P*, — которая трансформирует маркетинговую стратегию в реальную ценность для клиентов. Компания разрабатывает товарные предложения и со-

здает запоминающиеся и привлекательные образы соответствующих брендов. Компания устанавливает цены для этих товарных предложений, создавая таким образом реальную потребительскую ценность, и распределяет их с помощью соответствующих каналов, делая их доступными для своих целевых потребителей. Наконец, компания разрабатывает программы продвижения, которые доводят соответствующее предложение ценности до сведения целевых потребителей и убеждают их действовать согласно данному рыночному предложению.

Возможно, самый важный этап маркетингового процесса связан с формированием прибыльных отношений с целевыми клиентами компании. В ходе маркетинговой деятельности маркетологи осуществляют управление отношениями с клиентами, обеспечивая высокую степень их удовлетворенности и даже восхищение. Однако, формируя отношения с клиентами и создавая высокую потребительскую ценность, компании не действуют в одиночку. Им приходится тесно взаимодействовать с маркетинговыми партнерами как в рамках самой компании, так и в маркетинговой системе в целом. Таким образом, помимо осуществления эффективного управления отношениями со своими клиентами, фирмам приходится также эффективно управлять отношениями со своими партнерами.

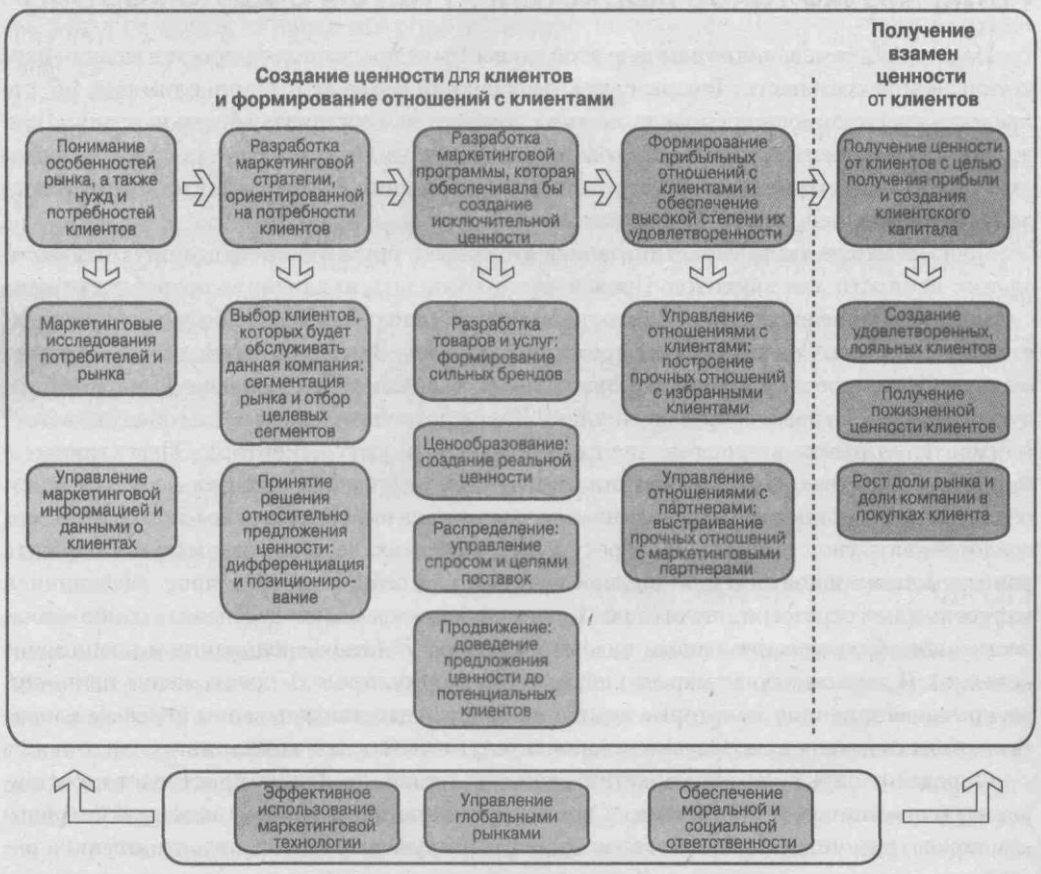


Рис. 1.6. *Расширенная модель маркетингового процесса*

Первые четыре этапа маркетинговой деятельности направлены на создание ценности *для* клиентов. На последнем этапе маркетингового процесса компания получает отдачу от прочных и благоприятных отношений со своими клиентами путем получения ценности *от* покупателей. Создание исключительной потребительской ценности обеспечивает высокую степень удовлетворенности клиентов, которые покупают большие объемы продукции соответствующей компании и совершают регулярные покупки у этой компании. Это дает возможность компании обеспечить для себя не только пожизненную ценность клиента, но и большую долю своих товаров и услуг в портфеле закупок у клиента. Результатом этого является рост долгосрочного клиентского капитала для соответствующей компании.

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

Рис. 1.6 можно рассматривать как путеводитель по дальнейшим главам этой книги. Главы 1 и 2 представляют собой введение в маркетинговую деятельность. Основное внимание в этих главах уделяется формированию отношений с клиентами и получению ценности от клиентов. В главах 3–5 рассматривается первый этап маркетинговой деятельности: уяснение маркетинговой среды, управление маркетинговой информацией и уяснение поведения потребителей. Глава 6 посвящена углубленному рассмотрению двух важнейших решений, связанных с маркетинговой стратегией: выбор круга клиентов, которых будет обслуживать соответствующая компания (сегментация рынка и отбор целевых сегментов), и принятие решения о предложении ценности (дифференциация и позиционирование). В главах 7–13 обсуждаются компоненты маркетингового комплекса, один за другим. Наконец, в последних трех главах рассматриваются отдельные аспекты маркетинга: маркетинговые технологии в "цифровую" эпоху, глобальный маркетинг, а также маркетинговая этика и социальная ответственность.

Итак, мы находимся в самом начале пути, который нам предстоит пройти, изучая основы маркетинга. Мы надеемся, что это путешествие окажется приятным!

Привал: обзор пройденного пути

Современные успешные организации — большие и малые, коммерческие и некоммерческие, местные или транснациональные — отличаются своей четко выраженной ориентированностью на клиента и безусловной приверженностью маркетингу. Цель маркетинга – сформировать прибыльные отношения с клиентами и эффективно управлять этими отношениями. Задача маркетинга — привлекать новых клиентов, обещая им получение исключительной ценности, а также удерживать и "выращивать" уже имеющихся клиентов, обеспечивая высокую степень их удовлетворенности. Маркетинг осуществляется в условиях динамичной глобальной среды, которая может уже сегодня привести к безна-

дежному устареванию стратегий, еще вчера демонстрировавших свою высокую эффективность. Чтобы быть успешными, компаниям придется четко ориентироваться на потребности рынка.

1. **Дайте определение *маркетинга* и перечислите этапы маркетинговой деятельности.**

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

   Маркетинговая деятельность включает пять этапов. На первых четырех этапах создается ценность для клиентов. Прежде всего, специалисты по маркетингу должны уяснить особенности рынка, на котором предстоит работать их компании, а также потребности и желания клиентов. Затем специалисты по маркетингу разрабатывают клиенто-ориентированную маркетинговую стратегию с целью привлечения, удержания и "выращивания" своих целевых клиентов. На третьем этапе специалисты по маркетингу разрабатывают маркетинговую программу, которая фактически обеспечивает клиентам исключительную ценность. Все перечисленные этапы создают фундамент для четвертого этапа — формирования прибыльных отношений с клиентами компании и приведения клиентов в восхищение. На последнем этапе компания получает отдачу от формирования прочных отношений со своими клиентами, получая в результате ценность *от* клиентов.

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

   Выдающиеся маркетинговые компании предпринимают поистине титанические усилия, пытаясь как можно больше узнать о своих потенциальных клиентах и уяснить их нужды, потребности и запросы. Приобретенные таким образом знания помогают компании разработать рыночные предложения, способные удовлетворить эти потребности, и сформировать такие отношения со своими целевыми клиентами, которые обеспечивали бы этим клиентам определенную ценность и с помощью которых компания могла бы обеспечить для себя не только пожизненную ценность клиента, но и большую долю расходов клиента на покупки своих товаров и услуг. Результатом этого является увеличение долгосрочного клиентского капитала для соответствующей фирмы.

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

3. **Определите ключевые элементы клиенто-ориентированной маркетинговой стратегии и обсудите концепции управления маркетингом.**

   Чтобы разработать выигрышную маркетинговую стратегию, компания должна прежде всего решить, кого именно она будет обслуживать. Для этого компания должна разделить рынок на сегменты клиентов (*сегментация рынка*) и выбрать, какие именно из этих сегментов она будет "возделывать" (*целевой маркетинг*). Затем компания должна решить, как именно она будет обслуживать своих целевых клиентов (т.е. как она будет *дифференцировать и позиционировать* себя на соответствующем рынке).

   В управлении маркетингом можно придерживаться одной из пяти стратегий. *Концепция совершенствования производства* основана на том, что важнее всего добиться максимально низкой цены на товар; задача руководства — сконцентрироваться на объеме и эффективности производства, чтобы снизить себестоимость товара, а следовательно, и цену. *Концепция совершенствования товара* базируется на предположении, что клиента больше всего интересует качество приобретаемого товара, а значит, никаких усилий для продвижения товара на рынок не требуется. В основе *концепции интенсификации коммерческих усилий* лежит идея о том, что никто не будет покупать товар, если не предпринимать широкомасштабных усилий по его продвижению. Сущность *концепции чистого маркетинга* заключается в том, что достижение целей организации зависит от правильного определения нужд и потребностей целевых рынков и более эффективного, чем у конкурентов, их удовлетворения. *Концепция социально-ориентированного маркетинга* исходит из того, что обеспечение удовлетворенности клиентов *и* общественного благосостояния в долгосрочной перспективе являются важнейшими факторами достижения долгосрочных целей компании и выполнения ею своего долга перед обществом.

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

   В широком смысле *управление отношениями с клиентами* представляет собой процесс формирования и поддержания прибыльных отношений с клиентами путем предоставления им исключительной потребительской ценности и достижения высокой удовлетворенности клиентов. Цель управления отношениями с клиентами заключается в создании большого *клиентского капитала,* т.е. большой совокупной пожизненной ценности всех клиентов компании. Ключом к формированию долговременных отношений с клиентами является обеспечение исключительной *потребительской ценности* и высокой *удовлетворенности* клиентов.

   Компании хотят не только приобретать прибыльных клиентов, но и формировать с ними отношения, которые помогут удержать этих клиентов и нарастить свою долю в затратах клиента. Разные категории клиентов требуют применения разных стратегий управления отношениями с клиентами. Цель специалиста по маркетингу заключается в том, чтобы сформировать *правильные* отношения с *конкретными* типами клиентов. В обмен на создание ценности *для* своих целевых клиентов компания получает ценность *от* клиентов в форме прибыли и клиентского капитала.

Формируя благоприятные отношения с клиентами, опытные специалисты по маркетингу отдают себе отчет в том, что они не могут действовать в одиночку. Им необходимо действовать в тесном контакте со своими маркетинговыми партнерами как внутри компании, так и за ее пределами. Помимо необходимости уметь эффективно управлять отношениями с клиентами, специалисты по маркетингу должны также уметь эффективно *управлять отношениями со своими партнерами.*

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

   В нашем мире происходят быстрые и разительные перемены. Такие же перемены происходят и в сфере маркетинга. Бум в компьютерных, телекоммуникационных, информационных, транспортных и других технологиях привел к качественно новым и чрезвычайно эффективным способам получения информации о клиентах и отслеживания их действий, а также способам создания товаров и услуг, приспособленных к индивидуальным потребностям каждого отдельного клиента.

   В нашем мире, который ускоренными темпами сжимается до размеров единой "всемирной деревни", многим маркетологам сейчас приходится взаимодействовать со своими клиентами и маркетинговыми партнерами в *глобальном* масштабе. В наши дни практически каждая компания, крупная или мелкая, в той или иной степени оказывается субъектом глобальной конкуренции. Современные специалисты по маркетингу подвергают радикальному пересмотру этические нормы, которыми они руководствуются в своей практической деятельности, а также свои социальные обязательства. Сейчас специалистам по маркетингу приходится принимать на себя более серьезные обязательства, касающиеся последствий деятельности их компаний для общества и окружающей среды. Наконец, следует отметить, что в прошлом маркетинг широко применялся главным образом в коммерческом секторе. Однако в последние годы маркетинг также стал важной составляющей стратегий многих некоммерческих организаций, таких как колледжи, больницы, музеи, симфонические оркестры и даже религиозные организации.

   Если же из сведений, изложенных в этой главе, попытаться составить единую картину, то важнейшие тенденции последнего времени в маркетинге можно резюмировать одним словом — *отношения*. В наши дни специалисты по маркетингу подавляющего большинства компаний пытаются воспользоваться новыми возможностями, которые открываются перед ними в результате формирования благоприятных отношений с клиентами этих компаний, с их маркетинговыми партнерами и в целом с окружающим их миром.

Указатель важнейших терминов

Интернет
Воспринимаемая потребительская ценность
Доля компании в расходах клиента
Запросы
Клиентский капитал
Концепция интенсификации коммерческих усилий
Концепция совершенствования производства
Маркетинговая концепция
Нужды
Обмен
Пожизненная ценность клиента
Потребности
Рынок
Рыночное предложение

Концепция совершенствования товара
Концепция социально-ответственного маркетинга
Маркетинг
Маркетинговая близорукость
Удовлетворенность клиента
Управление маркетингом
Управление отношениями с клиентами
Управление партнерскими отношениями

Бортовой журнал

Обсуждение проблем

1. Вернитесь к определениям маркетинга, которые обсуждались в начале этой главы. Какое из этих определений в наибольшей степени соответствовало вашему собственному определению маркетинга до того, как вы прочитали эту главу? Почему?
2. Почему выяснение потребностей клиентов столь важно для специалистов по маркетингу? Каким образом связаны между собой концепции понятия ценности и удовлетворенности? Объясните разницу между сделками и отношениями.
3. Почему выбор целевого рынка (отбор целевых сегментов) так важен для клиентоориентированной маркетинговой стратегии? Каким образом выбор целевого рынка влияет на степень удовлетворенности клиентов?
4. Сравните концепцию чистого маркетинга и концепцию социально-ответственного маркетинга. Согласны ли вы с тем, что, принимая те или иные решения относительно маркетинговых предложений, специалисты по маркетингу должны учитывать долгосрочные интересы общества?
5. Почему компании выгодно формировать благоприятные отношения со своими клиентами и партнерами? Перечислите ряд способов, с помощью которых компания может формировать более прибыльные отношения со своими клиентами.
6. Какие перемены, происшедшие в последнее время на маркетинговом ландшафте, оказывают, по вашему мнению, наибольшее влияние на создание потребительской ценности и формирование маркетинговых отношений?

Прикладные вопросы

1. Потребителям обычно приходится выбирать наиболее подходящий для себя вариант среди огромного множества товаров и услуг, предназначенных для удовлетворения определенной их потребности. Допустим, вы хотите обеспечить себя пропитанием. Каким образом эта нужда трансформируется в те или иные потребности? Какие маркетинговые предложения имеются у вас в распоряжении для удовлетворения ваших нужд, которые отвечают и вашим потребностям? Каким образом могли бы другие потребители в разных сегментах рынка удовлетворить такую же свою нужду в пропитании?
2. Компании, пытающиеся оценить пожизненную ценность клиентов, определяют потенциальную прибыль от покупок, совершаемых клиентом в течение всего времени, пока он пользуется услугами данной компании. Когда банки начали отслеживать прибыльность отдельных своих клиентов, некоторые из них пришли к выводу, что обслуживание какой-то части их клиентов оборачивается для этих банков не прибылью, а убытками. Следует ли банкам "избавляться" от таких неприбыльных

клиентов? К каким последствиям могут привести подобные меры? Каким образом учет пожизненной ценности клиентов может повлиять на отношение банка к этим клиентам? Каким образом избавление от неприбыльных клиентов может повлиять на клиентский капитал банка (как в положительную, так и в отрицательную сторону)?

3. Вспомните какую-либо компанию в своем городе, с которой вы поддерживаете отношения. Вернитесь к рис. 1.5. В какую группу отношений вы попадаете? Какую ценность вы получаете от этих отношений и как эта компания, в свою очередь, получает ценность от вас?

Под капотом: сосредоточимся на технологиях

Формирование таких отношений с клиентами, которые обеспечивают высокую удовлетворенность клиентов, является ключом к эффективному маркетингу. Для многих компаний эффективность управления отношениями с клиентами зависит не только от работников компании, которые непосредственно взаимодействуют с клиентами, но и от программного обеспечения (компьютерных программ). Программы CRM позволяют отслеживать взаимодействие каждого из клиентов с компанией во многих местах и по целой совокупности направлений бизнеса. Объединяя информацию, полученную со всех "точек соприкосновения" (touchpoints) с клиентами, компании пытаются максимизировать ценность, обеспечиваемую следующим контактом с клиентами. Кроме того, с помощью программ CRM специалисты по маркетингу могут выдвигать достаточно обоснованные предположения относительно пожизненной ценности того или иного клиента, а также относительно клиентского капитала компании.

1. Посетите Web-сайт `www.crm2day.com`, где вы сможете получить дополнительную информацию о том, как специалисты по маркетингу используют программное обеспечение для формирования отношений со своими клиентами. Укажите некоторые потенциальные недостатки управления отношениями с помощью баз данных.
2. Может ли программное обеспечение оказать специалистам по маркетингу реальную помощь в управлении отношениями с клиентами?
3. Каким образом специалисты по маркетингу могли бы использовать программное обеспечение CRM для наращивания доли своей компании в расходах клиента?

Внимание вопросам этики

Маркетинг фокусируется на удовлетворении нужд и потребностей клиента. Но как быть, если подобный подход подвергает клиента нежелательному риску? Несмотря на то что табак и алкоголь рекламируются и продаются на совершенно законных основаниях, их губительные последствия для здоровья потребителей широко известны. Кроме того, последствия неправильного питания также недавно стали предметом острой дискуссии в нашем обществе. В частности, Управление по контролю за продуктами и лекарствами США (Food and Drug Administration — FDA) представило информацию об уровне ненасыщенных жирных кислот, имеющихся в некоторых продуктах питания. В ответ на это такие компании, как *McDonald's, Kraft Foods* и *Frito-Lay,* внесли соответствующие

изменения в свой ассортимент. Например, компания *McDonald's* сейчас предлагает с каждым своим продуктом Happy Meal либо картофель "фри", либо пакет нарезанных ломтиками фруктов.

1. Какие моральные обязательства перед потребителями несут компании, выпускающие товары, которые могут оказывать неблагоприятное воздействие на здоровье человека?
2. Может ли компания по-настоящему принимать во внимание благополучие потребителя и общества в целом в долгосрочной перспективе и в то же время максимизировать свою прибыль?
3. Разделитесь на небольшие группы. Разделитесь внутри каждой такой группы на команды и обсудите, можно ли считать этичным маркетинг товаров, потенциально вредных для здоровья человека.

Примечания

1. Цитаты и другая информация заимствованы из *Paul Farriss.* NASCAR Rides the Fast Track//Marketing, April 11, 2005, P. 11-12; *Jonathon Wegner.* NASCAR Sponsorship Can Be Expensive, but Rewards for Companies Could Be Great//Knight Ridder Tribune Business News, November 21, 2004, p. 1; *Mark Woods.* Readers Try to Explain Why Racin' Rocks//Florida Times-Union, February 16, 2003, p. C1; *Peter Spiegel.* Heir Gordon// Forbes, December 14, 1998, P. 42–46; *Tony Kontzer.* Backseat Drivers — NASCAR Puts You in the Race//InformationWeek, March 25, 2002, p. 83; *Tom Lowry.* The Prince of NASCAR//Business Week, February 23, 2004, P. 91–98; *Record Viewing Audience Once Again Proves* Daytona 500 Is Motorsports' Premier Event. — Daytona International Speedway.com, February 22, 2005 (с этим материалом можно ознакомиться на Web-сайте `www.daytonainternationalspeedway.com/news/news.jsp?news_id=707`, March 2, 2005); *Paul Owens.* Office Depot to Sponsor NASCAR//Knight Ridder Tribune Business News, January 28, 2005, p. 1; и `www.NASCAR.com`, December 2005.
2. Американская ассоциация маркетинга предлагает следующее определение: "Маркетинг представляет собой организационную функцию и совокупность процессов, предназначенных для создания ценности, информирования о ней и ее доставки клиентам, а также для управления отношениями с клиентами с помощью способов, выгодных для соответствующей организации и всех заинтересованных лиц". С этим определением можно ознакомиться на Web-сайте `www.marketingpower.com/mg-dictionary-view1862.php?`, September 2005. *См. также Lisa M. Keefe.* What Is the Meaning of 'Marketing'//Marketing News, September 15, 2004, P. 17-18; и *Chekitan S. Dev and Don E. Schultz.* A Customer-Focused Approach Can Bring the Current Marketing Mix into the 21st Century//Marketing Management, January-February 2005, P. 18–24.
3. *Jeffrey Pfeffer.* A Field day for Executives//Business 2.0, December 2004, p. 88; и *Scott Kirsner.* Leaders You Need to Know//Fast Company, February 2005, P. 68–72.

ГЛАВА 2

Корпоративная и маркетинговая стратегии: использование для построения отношений с клиентами

ИЗУЧИВ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ ДОЛЖНЫ УМЕТЬ СЛЕДУЮЩЕЕ.

1. Рассказать о роли стратегического планирования в деятельности компании и его четырех этапах
2. Объяснить, как составляются бизнес-портфели и разрабатываются стратегии роста
3. Объяснить роль маркетинга в стратегическом планировании и показать, как маркетологи взаимодействуют со своими партнерами с целью создания и доставки потребительской ценности
4. Описать элементы клиенто-ориентированной маркетинговой стратегии и комплекса, а также факторы, которые влияют на нее и комплекс маркетинга в целом
5. Перечислить функции управления маркетингом, в том числе элементы маркетингового плана, и обсудить важность измерения маркетинговой рентабельности и управления ею

Дорожная карта

Обзор основных концепций

Готовы продолжить наше путешествие в мир маркетинга? В главе 1 мы описали этапы маркетинговой деятельности, с помощью которых компании создают ценность для потребителей с целью последующего получения ценности от них. На данном этапе нашего путешествия в мир маркетинга рассмотрим подробнее второй и третий этапы маркетингового процесса, т.е. разработку клиенто-ориентированных маркетинговых стратегий и маркетинговых программ. Для начала рассмотрим стратегическое планирование организации в целом. Затем покажем, как маркетологи, руководствуясь стратегическим планом и в тесном взаимодействии со своими партнерами как внутри фирмы, так и вне ее, обслуживают своих клиентов. Затем рассмотрим маркетинговую стратегию и планирование: покажем, как маркетологи выбирают для своей компании целевые рынки, позиционируют свои рыночные предложения, разрабатывают маркетинговый комплекс и управляют своими маркетинговыми программами. Наконец, мы рассмотрим вопросы, связанные с измерением рентабельности инвестиций в маркетинг и управлением этой рентабельностью.

Наша первая остановка — компания *Nike*. На протяжении нескольких последних десятилетий компания *Nike* неоднократно меняла правила стратегии маркетинга спортивных товаров. В процессе этих изменений она превратила свою знаменитую "загогулину *Nike*" в один из самых известных в мире бренд-символов. Но *Nike*, какой мы знаем эту компанию сегодня, имеет очень мало общего с дерзким новичком, появившимся на рынке спортивных товаров примерно 40 лет тому назад. По мере своего взросления и возмужания компания *Nike* вносила существенные корректировки в свою маркетинговую стратегию. В попытках сохранить за собой самые высокие позиции в бизнесе спортивных товаров, характеризующемся чрезвычайно высокой степенью конкуренции, *Nike* приходится все время изыскивать новые и более эффективные способы доставки ценности своим клиентам.

Знаменитая "загогулина" *Nike* — где ее только не встретишь! Попытайтесь, любопытства ради, подсчитать количество этих "загогулин", когда будете листать страницы какого-нибудь популярного спортивного журнала, где помещается реклама спортивных товаров, или когда будете смотреть по телевизору какой-нибудь баскетбольный матч или соревнования по гольфу. Посредством новаторского маркетинга *Nike* удалось превратить свою вездесущую "загогулину *Nike*" в один из самых известных в мире бренд-символов. Однако примерно 40 лет тому назад, когда молодой дипломированный бухгалтер Фил Найт (Phil Knight) и тренер по легкой атлетике в одном из колледжей Билл Бауэрман (Bill Bowerman) основали свою компанию, *Nike* была лишь одним из задиристых новичков в индустрии спортивной обуви.

В первые месяцы существования своей компании Найт и Бауэрман располагали весьма скромными средствами. В 1964 году, запуская свой первый проект *Blue Ribbon Spotrs*, эта парочка смогла вложить в него лишь по 500 долларов. В 1970 году Билл Бауэрман, заложив кусок резины в вафельницу, с помощью которой его жена готовила вафли, и накалив вафельницу на огне, создал новую конструкцию подошвы для спортивной обуви. Кроссовки модели Waffle Trainer быстро стали самой популярной в стране тренировочной обувью. В 1972 году компания Найта и Бауэрмана получила свое нынешнее название — *Nike* (в честь древнегреческой богини победы). "Загогулину *Nike*" придумал один студент-выпускник, получив за это гонорар в размере 35 долл. К 1979 году компании *Nike* принадлежали 50% всего рынка беговой обуви в США. С тех пор, казалось, основные трудности компании уже позади. Продукция *Nike* пользовалась огромной популярностью у покупателей, кроссовки и впрямь были хороши, а сама *Nike* находилась на правильном пути.

В 80-е годы под руководством Фила Найта *Nike* революционизировала маркетинг спортивных товаров. Для формирования благоприятного имиджа своего бренда и наращивания собственной доли рынка компания не жалела денег на привлечение известных спортсменов, рекламирующих ее продукцию, на организацию ярких акций в сфере продвижения и на рекламу, проводимую под лозунгом "Just Do It" ("Просто сделай это"). Однако для самой *Nike* понятие "эффективный маркетинг" означало нечто большее, чем рекламная шумиха вокруг ее продукции и громогласные обещания. Для *Nike* "эффективный маркетинг" означал последовательное и целенаправленное формирование прочных отношений с клиентами, базирующихся на реальной ценности, предоставляемой *Nike* своим клиентам. Начальный успех *Nike* явился следствием технического превосходства ее продукции — кроссовок и обуви для баскетболистов. В наши дни *Nike* является лидером своей отрасли по величине расходов на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки.

Но *Nike* дала своим покупателям гораздо больше, чем просто хорошую спортивную обувь. Клиенты не просто носят обувь, произведенную компанией *Nike*, — они получают определенные *впечатления*. Вот что можно прочитать на Web-сайте *Nike* (`www.nike.com`): "*Nike* всегда была известна важная истина: дело не столько в кроссовках, как таковых, сколько в ощущениях, которые вы испытываете, когда ходите или бегаете в этих кроссовках". Помимо спортивной обуви, одежды и прочей спортивной экипировки, *Nike* рекламировала и продавала определенный образ жизни, спортивную культуру и подход "Просто сделай это". Вот что сказал однажды по этому поводу Фил Найт: "В сущности, нашу культуру и наш стиль можно выразить следующими словами: быть бунтарем". Этой компании удалось сформировать у людей подлинную жажду спорта, неприятие рутины и устоявшихся привычек, а также веру в упорный труд и серьезные занятия спортом.

На протяжении 80-х и 90-х годов *Nike*, которая по-прежнему выступала в роли новичка и "второго номера", удалось обойти своих конкурентов. В период с 1988 по 1997 гг. ежегодные темпы роста доходов *Nike* составляли 21%; среднегодовая доходность инвестированного капитала в среднем составила впечатляющую величину — 47%. *Nike* эффективно использовала силу своего бренда, *агрессивно осваивая новые категории товаров, новые виды спортивных товаров и новые регионы* мира. Компания снабжала своим известным всему миру логотипом ("загогулина" *Nike*) широчайший спектр товаров, начиная с солнцезащитных очков и футбольных мячей и заканчивая перчатками для игроков в бейсбол и хоккейными клюшками. *Nike* энергично осваивала все новые виды спорта, в том числе бейсбол, гольф, обычный и "уличный" хоккей, скейтбординг, скалолазание и туризм. Казалось, что перед компанией открываются поистине безграничные горизонты.

Однако в конце 90-х годов бизнес *Nike* начал терпеть неудачу за неудачей. Отрасль спортивной обуви в целом также переживала не лучшие времена, поскольку резкое повышение спроса на обувь для туризма и активного отдыха на природе существенно подорвало бизнес производителей спортивной обуви. Кроме того, *Nike* переживала очевидный кризис творческого мышления. Новые модели кроссовок казались потенциальным покупателям скучными и месяцами пылились на полках спортивных магазинов, тогда как покупатели в поисках "чего-нибудь новенького" переключались на конкурирующие бренды. В довершение всех своих бед *Nike* пришлось отбиваться от обвинений в чрезмерной коммерциализации спорта и эксплуатации детского труда на своих азиатских предприятиях.

Однако самым большим испытанием для *Nike* оказался ее собственный невероятный успех, которого она добилась в прежние годы. Колоссальная популярность бренда, которой удалось достичь в прежние годы, впоследствии обернулась отрицательной реакцией потребителей на порядком приевшийся бренд и его заезженный символ-загогулину. Когда объем продаж продукции *Nike* достиг уровня 10 млрд долл., компания превратилась из задиристого, агрессивного новичка в респектабельный и традиционный бизнес. Выступать на стороне *Nike* было равносильно выступлению на стороне *Microsoft*. *Nike*, которая еще недавно была непримиримым врагом истеблишмента, сама превратилась в истеблишмент. *Nike*, которая еще недавно была "плохо воспитанным ребенком" маркетинга спортивных товаров, повзрослела и была вынуждена приобрести солидность, приличествующую ее солидному возрасту.

Солидный возраст *Nike* стал непреложным фактом действительности. В последние годы маркетинговая стратегия *Nike* приобрела зрелые черты. Компания по-прежнему ежегодно тратит сотни миллионов долларов на чрезвычайно креативную рекламу, новаторские приемы формирования бренда, а также на известных спортсменов, соглашающихся рекламировать продукцию *Nike*. Например, несколько лет тому назад *Nike* подписала контракт с баскетбольной "звездой" Леброном Джеймсом (LeBron James) на сумму 90 млн долл., а на Олимпийских играх в Афинах спортсмены, которых спонсировала *Nike*, завоевали 50 золотых медалей, не говоря уже о гораздо большем количестве серебряных и бронзовых наград. Однако сейчас *Nike* старается как можно меньше напоминать о своем отрицательном отношении к истеблишменту, а ее маркетинг уже не носит столь бунтарского характера, как в прежние времена. В настоящее время компания уделяет гораздо больше внимания рутинным деталям маркетинга. "Ушли в прошлое времена, когда руководители и креативные сотрудники *Nike* лезли из кожи вон, не жалея времени и денег, чтобы обеспечить своей компании как можно большую публичность и нарастить принадлежащую ей долю рынка, — говорит один из обозревателей. — Сейчас *Nike* все настойчивее пытается найти правильный баланс между креативным и экономическим аспектами своей деятельности, добиваясь роста, прежде всего, за счет укрепления финансовой и управленческой дисциплины."

Обновленная *Nike* вернулась к основам — курсу на инновации, методичное оценивание новых рыночных возможностей, расширения товарного ассортимента и модернизацию информационной системы и каналов распределения. Вот что говорит по этому поводу один из аналитиков: "В прежние времена *Nike* действовала исходя, главным образом, из своих [маркетинговых] инстинктов. Она прикидывала, сколько дополнительных пар обуви следует произвести, и надеялась, что всю эту обувь ей удастся втиснуть на полки магазинов. Сейчас ситуация в корне изменилась. *Nike* радикально модернизировала свои компьютерные системы, с помощью которых она определяет количество пар обуви, которые она может в максимально сжатые сроки произвести и доставить на полки магазинов в разных регионах мира. *Nike* также радикально модернизировала свою систему цепей поставок, которая в прежние времена заставляла розничные магазины либо

месяцами ожидать поставки спортивной обуви, пользующейся повышенным спросом покупателей, либо также месяцами ожидать, когда же потребители наконец раскупят безнадежно устаревшие модели спортивной обуви. Прежняя, скроенная "на скорую руку" система сбора и обработки данных связывала воедино 27 разнородных компьютерных систем, разбросанных по всему миру (причем большинство из таких компьютерных систем были несовместимы друг с другом) ... *Nike* потратила 500 млн долл. на создание новой системы. Теперь, согласно данным *Nike*, процент спортивной обуви, которую эта компания производит без твердого заказа со стороны розничных магазинов, сократился с 30% до 3%, тогда как время освоения новых моделей спортивной обуви (вплоть до вывода их на рынок) сократилось с девяти до шести месяцев".

Прежняя *Nike*, действовавшая преимущественно инстинктивно, полагаясь в основном на интуицию, испытывала немалые трудности с переводом своего производства и сбыта на глобальный уровень. Ныне свыше 50% продаж продукции *Nike* осуществляется на международных рынках, причем следует заметить, что эти рынки растут ускоренными темпами. Прежняя *Nike* также допустила немало ошибок с приобретениями других фирм, пытаясь привить этим фирмам свою собственную чрезмерно энергичную и агрессивную маркетинговую культуру. Обновленная *Nike* поняла, что своим филиалам необходимо предоставить определенную самостоятельность. В результате на такие приобретения, как *Cole Haan* (выпускающая обычную обувь), *Converse* (кроссовки в стиле "ретро"), *Hurley International* (экипировка для скейтбордистов), *Bauer* (коньки для игры в хоккей на льду и обычные коньки для катания) и *Starter Official* (недорогие модели кроссовок), теперь приходится свыше 10% доходов *Nike* и четверть роста ее продаж.

Обновленная, более зрелая *Nike* вновь демонстрирует впечатляющие результаты. За последние четыре года объем продаж *Nike* увеличился на 50% и теперь составляет более 14 млрд долл. Этой компании принадлежит 40% рынка фирменной спортивной обуви в Соединенных Штатах, тогда как на долю главного конкурента *Nike*, компании *Reebok*, приходится только 13% рынка фирменной спортивной обуви в США. Относительный новичок в производстве футбольных бутс, компания *Nike* недавно стала ведущим производителем футбольных бутс в Европе (на ее долю приходится 35% рынка футбольных бутс), опередив традиционного лидера этого рынка, компанию *Adidas* (на долю которой приходится лишь 31% этого рынка). Впечатляющая маркетинговая мощь, которую *Nike* продемонстрировала за последние годы, сказалась на настроениях инвесторов. Для того, кто инвестировал в *Nike* $1000 в 1980 году, эта инвестиция оборачивается сегодня суммой, равной $64 000. А стоимость 27-процентной доли, которая принадлежит основателю *Nike* Филу Найту, сейчас составляет 6,2 млрд долл., что делает его одним из богатейших людей на нашей планете.

Однако чтобы сохранить свои лидирующие позиции, *Nike* придется регулярно обновлять свою маркетинговую стратегию, изыскивая новые способы осуществления таких инноваций и обеспечения такой ценности, которые в прошлом позволили создать столь мощный бренд. Отказавшись от имиджа задиристого новичка, начисто отрицающего сложившийся порядок вещей, *Nike* должна регулярно проводить переоценку своего имиджа в глазах потребителей. Вот что говорит по этому поводу сам Фил Найт: "Теперь, когда *Nike* превратилась в столь крупную компанию, нам важно не переступить тонкую грань между задирой и громилой. Наши клиенты должны воспринимать *Nike* не только как огромную компанию, но и как прекрасную компанию" [1].

Маркетинговые стратегии и программы определяются более широкими стратегическими планами, охватывающими компанию в целом. Следовательно, чтобы уяснить роль маркетинга, мы должны сначала уяснить процесс стратегического планирования компании в целом. Все компании, подобно *Nike*, должны смотреть вперед и разрабатывать долгосрочные стратегии, которые учитывали бы изменение условий в своих отраслях и обеспечивали бы выживание этих компаний в долгосрочной перспективе.

Стратегическое планирование в масштабе всей компании: определение роли маркетинга

Каждая компания должна составить оптимальный план, который обеспечил бы ее развитие и выживание в долгосрочной перспективе, учитывая конкретную ситуацию в данной компании, открывающиеся перед ней возможности, а также ее цели и ресурсы. Это и есть основная задача **стратегического планирования** — процесса разработки и поддержания стратегического соответствия между долгосрочными целями и реальными возможностями данной компании, с одной стороны, и изменяющимися маркетинговыми возможностями, с другой.

Стратегическое планирование является фундаментом для всех остальных видов планирования в фирме. Компании обычно составляют годовые планы, долгосрочные планы и стратегические планы. Годовые и долгосрочные планы касаются текущего бизнеса компании и обеспечения ее текущей деятельности. В отличие от годовых и долгосрочных планов, стратегический план создается для того, чтобы помочь компании использовать в своих интересах возможности постоянно меняющейся среды.

На корпоративном уровне компания начинает процесс стратегического планирования с формулирования своего назначения и миссии (рис. 2.1). Сформулированная таким образом миссия затем трансформируется в детальные конкретные цели, которые направляют деятельность всей компании и способствуют достижению миссии. Затем высшее руководство компании принимает решение относительно того, какой набор (портфель) видов деятельности и товаров считать оптимальным для компании и какие ресурсы необходимы каждому из них. В свою очередь, каждое подразделение, занимающееся определенным направлением деятельности или выпускающее определенный товар, разрабатывает детальные маркетинговые и прочие планы, которые направлены на реализацию плана компании в целом. Таким образом, маркетинговое планирование осуществляется на нескольких уровнях: на уровне бизнес-подразделения, товара и рынка. Маркетинговое планирование, опираясь на стратегическое планирование компании, предполагает разработку более подробных планов, соответствующих конкретным маркетинговым возможностям [2].

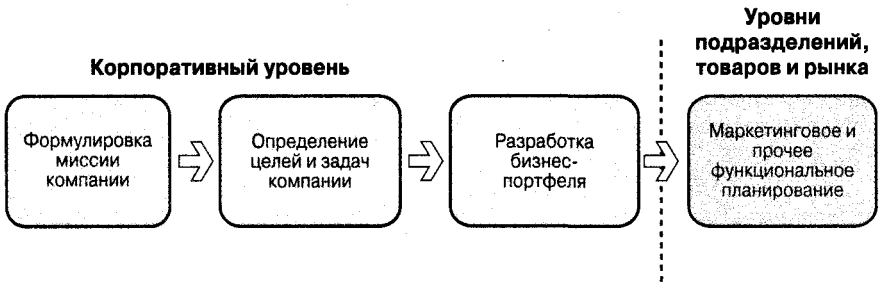


Рис. 2.1. *Этапы стратегического планирования*

Формулировка рыночно-ориентированной миссии компании

Любая компания существует для какой-либо деятельности. Когда она только начинает свою деятельность, ее цели и миссия, как правило, четко обозначены, но со временем, по мере роста компании и появления новых товаров и рынков, цели и миссия требуют корректировки. Как только руководство замечает, что компания вместо движения вперед "пассивно плывет по течению", необходимо пересмотреть цели компании. Следует снова поставить перед собой многие вопросы: Что собой представляет наша деятельность? Кто наши потребители? В чем потребительская ценность наших товаров? Что ценят наши потребители? Какой должна быть наша деятельность? Эти на первый взгляд простые вопросы на самом деле относятся к разряду наиболее сложных, на которые компания постоянно должна искать ответы. Процветающие компании регулярно задают себе эти вопросы и дают на них вдумчивые и основательные ответы.

Во многих компаниях приняты официальные формулировки миссии, в которых содержатся готовые ответы на эти вопросы. Формулировка миссии — это заявление о назначении компании: чего она хочет достичь в своей области деятельности. Четкая формулировка миссии действует как "невидимая рука", которая руководит действиями сотрудников компании. Результаты многочисленных исследований свидетельствуют о том, что фирмы, которые четко сформулировали свою миссию, демонстрируют лучшие организационные и финансовые показатели [3].

Некоторые компании весьма недальновидно подходят к вопросу формулирования своей миссии. Они пытаются определить свою миссию с точки зрения выпускаемой ими продукции или используемой технологии ("Мы изготавливаем и продаем мебель" или "Мы производим химическую продукцию"). Но определение миссии должно быть *рыночно-ориентированным* и формулироваться с точки зрения потребностей потенциальных клиентов компании. Продукты и технологии, раньше или позже, устаревают, тогда как базовые рыночные потребности носят весьма долговременный (иногда даже вневременный) характер.

Рыночно-ориентированная формулировка миссии определяет соответствующий бизнес с точки зрения удовлетворения базовых потребностей клиентов. Например, компания *Charles Schwab* — это не просто брокерская фирма. Эта компания позиционирует себя как "стража финансовых интересов ее клиентов". Аналогично миссия компании *eBay* заключается не просто в том, чтобы организовывать и проводить Интернет-аукционы и электронные торги. Свою миссию эта компания усматривает в организации контактов между индивидуальными покупателями и продавцами на "всемирном электронном рынке". Миссия *eBay* заключается в том, чтобы стать уникальным Web-сообществом, члены которого могут покупать и продавать, развлекаться и знакомиться друг с другом, например, общаясь между собой в eBay Café. В табл. 2.1 приведено еще несколько примеров товарно- и рыночно-ориентированных определений бизнеса.

Руководство компании должно избегать как слишком узкого, так и, наоборот, слишком широкого определения миссии своей компании. Компания, изготавливающая карандаши и утверждающая, что она занимается производством коммуникационного оборудования, по-видимому, сформулировала свою миссию слишком широко. Миссия должна быть *реалистичной* — компания *Singapore Airlines* обманывала бы себя, определяя свою

цель как стремление превратиться в крупнейшую мировую авиакомпанию. Миссия должна быть также *конкретной*. Зачастую миссии формулируются с рекламной целью и не содержат конкретных ориентиров или вдохновляющих целей. Подобные формулировки общего характера звучат неплохо, однако практической пользы для компании от них почти никакой.

Таблица 2.1. Товарно- и рыночно-ориентированные определения бизнеса некоторых компаний

Компания	Товарно-ориентированное определение	Рыночно-ориентированное определение
Amazon.com	Мы продаем книги, видеопродукцию, компакт-диски, игрушки, потребительскую электронику, компьютерные изделия, товары для дома и прочие товары	Мы ускоряем, облегчаем и упрощаем процесс совершения покупок по Интернету. Мы — именно то место, где вы можете найти и приобрести практически все, что продается сейчас в Интернете
America Online	Мы оказываем онлайн-услуги	Мы создаем возможности для получения нашими клиентами практически любой необходимой им информации — где бы они ни находились и в какое бы время эта информация ни понадобилась им
Disney	Мы управляем тематическими парками	Мы создаем для наших посетителей мир самых невероятных фантазий. Наши тематические парки — это воплощение "американской мечты" наяву
eBay	Мы проводим Интернет-аукционы	Мы организуем контакты между индивидуальными покупателями и продавцами на "всемирном электронном рынке". Мы создаем уникальное Web-сообщество, члены которого могут совершать покупки и продажи, развлекаться и знакомиться друг с другом
Home Depot	Мы продаем инструменты и материалы для ремонта и усовершенствования жилья	Мы даем возможность потребителям построить "дом своей мечты"
Nike	Мы продаем спортивную обувь	Мы предоставляем возможность людям испытать ощущения соперничества, победы и сокрушения своих конкурентов
Revlon	Мы производим косметику	Мы продаем определенный стиль жизни и предоставляем своим клиентам возможность для самовыражения. Мы продаем своим клиентам успех и социальный статус; замечательные воспоминания, надежды и мечты
Ritz-Carlton Hotels	Мы сдаем номера в гостиницах	Мы формируем у наших клиентов определенные впечатления, которые можно назвать "впечатлениями Ritz-Carlton". Эти впечатления пробуждают чувства, вызывают ощущение комфорта и благополучия. Мы исполняем даже самые потаенные желания и потребности наших посетителей
Wal-Mart	Мы организуем работу дисконтных магазинов	Мы обеспечиваем нашим покупателям низкие цены (ежедневно) и предоставляем обычным людям шанс купить то же самое, что покупают богатые люди

Миссия компании должна соответствовать ее *рыночной среде*. Организация американских герлскаутов (Girl Scouts of America), учитывая ее первоначальную миссию — "готовить девушек к выполнению материнских и супружеских обязанностей", — вряд ли могла бы в наши дни рассчитывать на привлечение в свои ряды достаточного числа новых членов. Сегодня миссия этой организации заключается в том, чтобы стать местом, "где воспитываются сильные девушки". Организация должна также базировать свою миссию на своих *отличительных компетенциях*. Наконец, определение миссии должно носить *стимулирующий характер*. Миссия компании не должна определяться как рост объемов продажи или прибыли. Прибыль — это лишь награда за осуществление той или иной полезной деятельности. Работники компании должны чувствовать, что их работа важна для общества и что она способствует улучшению жизни других людей. Например, цель компании *Microsoft* — помогать людям "реализовать свой потенциал" ("ваш потенциал — наша забота", — утверждает эта компания). Миссия компании *Wal-Mart* заключается в том, чтобы "предоставить обычным людям шанс покупать то же самое, что покупают богатые люди".

Определение целей и задач компании

Компания должна трансформировать свою миссию в подробные цели для каждого уровня управления. Перед каждым из менеджеров должны быть поставлены определенные цели, и он должен нести ответственность за успешное решение этих задач. Например, компания *Monsanto* действует в сфере сельскохозяйственных биотехнологий. Она определяет свою миссию как "совершенствование сельского хозяйства, ... совершенствование продуктов питания, ... так, чтобы люди не испытывали недостатка в продуктах питания и чтобы эти продукты питания не наносили вреда здоровью человека". Компания ставит перед собой цель способствовать решению продовольственной проблемы человечества в условиях стремительного роста народонаселения, не нанося при этом ущерба окружающей среде. Реклама этой компании предлагает нам "вообразить новаторское сельскохозяйственное производство, которое творит невероятные вещи уже сегодня".

Эта миссия ведет к определенной иерархии целей, в том числе в сфере бизнеса и маркетинга. Цель компании *Monsanto* в целом заключается в формировании прибыльных отношений со своими клиентами путем создания более совершенных сельскохозяйственных продуктов и вывода этих продуктов на рынок в максимально сжатые сроки и с минимальными издержками. *Monsanto* решает эту цель путем разработки продуктов, которые ведут к росту урожайности сельскохозяйственных культур и обеспечивают большую питательную ценность пищевой продукции при минимальном использовании химических удобрений и нанесении как можно меньшего ущерба окружающей среде. Однако исследования, проводимые компанией *Monsanto*, являются весьма дорогостоящими и требуют отчисления значительной части прибыли на реализацию исследовательских программ. Поэтому рост прибыли становится еще одной важной целью *Monsanto*. Прибыль можно повысить путем наращивания объемов продажи или путем сокращения издержек. Объемы продажи можно наращивать путем повышения доли, принадлежащей этой компании на рынке Соединенных Штатов, путем выхода на новые зарубежные рынки или с помощью того и другого. Эти цели затем трансформируются в текущие маркетинговые задачи данной компании [4].

Для решения этих задач нужно разработать маркетинговые стратегии и программы. Чтобы увеличить свою долю на рынке США, компания *Monsanto* должна увеличить количество своих товаров и улучшить меры их продвижения. Для освоения новых зарубежных рынков *Monsanto* может установить более низкие цены и обращаться со своими предложениями непосредственно к целевой аудитории, которую составляют крупные фермерские хозяйства других стран. Это можно определить как общие маркетинговые стратегии данной компании. Каждую из этих общих маркетинговых стратегий необходимо затем определить более детально. Например, для совершенствования методов продвижения товаров необходимо увеличить количество продавцов и усилить рекламную активность. Итак, миссия компании трансформируется в набор задач на данный период времени.

Разработка бизнес-портфеля

Исходя из определения миссии и целей компании, руководство компании теперь должно разработать свой **бизнес-портфель** (business portfolio), т.е. набор видов деятельности и товаров, который определяет профиль компании. Хорошим считается тот бизнес-портфель, который оптимальным образом приспосабливает сильные и слабые стороны компании к возможностям рыночной среды. Разработка бизнес-портфеля состоит из двух этапов. Во-первых, компания должна проанализировать свой *текущий* бизнес-портфель и решить, в какие направления деятельности следует инвестировать больше, в какие — меньше, а в какие — не инвестировать вовсе, и во-вторых, компания должна сформировать *будущий* бизнес-портфель, разработав стратегии роста и сокращения для соответствующих направлений бизнеса и товаров.

Анализ текущего бизнес-портфеля

Основа стратегического планирования — **анализ бизнес-портфеля**, или **портфельный анализ**, при котором руководство оценивает направления деятельности, определяющие профиль компании. Инвестирование более прибыльных направлений должно увеличиваться, инвестирование менее прибыльных либо убыточных — сокращаться или вообще прекращаться.

Первым шагом руководства при анализе бизнес-портфеля является выявление ключевых видов деятельности, определяющих профиль компании. Эти направления бизнеса иногда называют стратегическими бизнес-единицами. *Стратегической бизнес-единицей, СБЕ*, (strategic business unit — SBU) называют направление деятельности компании, которое имеет самостоятельную миссию и собственные цели и деятельность которого можно планировать независимо от других направлений деятельности компании. В роли СБЕ может выступать подразделение компании, товарная группа внутри подразделения или, иногда, отдельный товар или торговая марка.

На следующем этапе анализа бизнес-портфеля руководство должно оценить привлекательность различных СБЕ и решить, какой поддержки заслуживает каждая из них. При разработке бизнес-портфелей большинству компаний настоятельно рекомендуется "не распыляться" и "заниматься своим делом", т.е. сосредоточиться на тех товарах и подразделениях, которые в полной мере отвечают базовой философии и компетенциям данной фирмы.

Цель стратегического планирования состоит в поиске способов оптимального распределения сил компании для использования в своих интересах наиболее привлекательных возможностей маркетинговой среды. Поэтому в большинстве стандартных методов анализа портфеля СБЕ оцениваются в двух измерениях — с точки зрения привлекательности рынка или отрасли, с которыми связана СБЕ, и с точки зрения устойчивости положения СБЕ на этом рынке или в этой отрасли. Лучший из известных нам методов планирования портфеля разработан *Boston Consulting Group*, одной из ведущих консалтинговых компаний по вопросам менеджмента [5].

Метод компании Boston Consulting Group

Используя метод *Boston Consulting Group (BCG)*, компания классифицирует все свои СБЕ согласно матрице **рост/доля рынка**, показанной на рис. 2.2. Вертикальная ось, *темпы роста рынка*, определяет меру привлекательности рынка. Горизонтальная ось, *относительная доля рынка*, определяет устойчивость положения компании на рынке. При делении матрицы "рост/доля рынка" на секторы можно выделить четыре типа СБЕ (рис. 2.2).



Рис. 2.2. *Матрица "рост/доля рынка", созданная компанией BCG*

- *Звезды.* Направления деятельности или товары, рынок которых стремительно растет, а доля рынка велика. Обычно требуют мощного инвестирования для поддержания быстрого роста. Со временем рост замедляется, и "звезды" превращаются в "дойных коров".
- *Дойные коровы.* Направления деятельности или товары, темпы роста рынка которых стабильны, а доля рынка велика. Это устойчивые и преуспевающие СБЕ; для сохранения их доли рынка не требуется больших капиталовложений. "Дойные коровы" приносят высокий доход, который компания использует для покрытия своих расходов и финансирования других СБЕ.
- *Темные лошадки.* Направления деятельности или товары, имеющие небольшую долю быстрорастущих рынков. Требуют больших средств даже для сохранения своей доли рынка, не говоря уже о ее увеличении. Руководству следует тщательно проанализи-

ровать, из каких "темных лошадок" могут со временем получиться "звезды", а какие лучше ликвидировать.

- *Собаки.* Направления деятельности или товары с низкой скоростью роста и небольшой долей рынка. Они могут приносить достаточный доход для самофинансирования, но вряд ли станут серьезными источниками дохода для всей компании.

Десять кружков на матрице "рост/доля рынка" представляют собой десять действующих СБЕ компании. В компании имеются две "звезды", две "дойные коровы", три "темные лошадки" и три "собаки". Размер кружков пропорционален объемам продаж по каждой СБЕ в долларах. Данная компания находится не в лучшей, но вполне удовлетворительной форме. Она собирается инвестировать в многообещающих "темных лошадок", чтобы превратить их в "звезды", и поддерживать "звезды", чтобы они по мере развития рынка становились "дойными коровами". К счастью, у нее две "дойные коровы" неплохого размера, доход от которых помогает финансировать "темных лошадок", "звезд" и "собак" компании. Компании следует предпринять ряд решительных действий в отношении "собак" и "темных лошадок". Правда, было бы еще хуже, если бы у компании не было "звезд", но было слишком много "собак" или если бы у нее была всего одна слабая "дойная корова".

После классификации СБЕ компания должна определить роль каждого подразделения (товара) в будущем. По отношению к каждой СБЕ можно применить одну из четырех стратегий. Компания может увеличить инвестиции в какую-либо бизнес-единицу с целью *увеличения* ее доли рынка. Компания может инвестировать в СБЕ ровно столько, сколько нужно для *поддержания* ее доли рынка на текущем уровне. Компания может "выкачивать" ресурсы из СБЕ, *изымая* ее доходы и не считаясь с отдаленными последствиями. Наконец, она может *прекратить* инвестирование СБЕ, продав ее или поэтапно ликвидировав, и использовать высвободившиеся ресурсы в другом месте.

С течением времени СБЕ меняют свое положение в матрице "рост/доля рынка". У каждой СБЕ свой жизненный цикл. Многие СБЕ начинают как "темные лошадки" и при благоприятно складывающихся обстоятельствах переходят в категорию "звезд". Позже, по мере замедления роста рынка, они становятся "дойными коровами" и, наконец, на закате своего жизненного цикла угасают или превращаются в "собак". Компании необходимо постоянно вводить новые товары и новые виды деятельности, чтобы часть из них становилась "звездами", а затем и "дойными коровами", помогающими финансировать другие СБЕ.

Недостатки матричных методов

Появление метода BCG и других формальных методов кардинально изменило стратегическое планирование. Однако у этих методов существуют ограничения. На их применение уходит много сил, времени и денег. Не всегда просто определить количественно долю СБЕ на рынке и темпы роста рынка. Кроме того, эти методы направлены на классификацию *текущих* направлений деятельности, но мало помогают в планировании *будущей* работы. При постановке производственных задач для каждой СБЕ, при принятии решения о том, какие ресурсы следует предоставить каждой из них, и при выборе новых направлений деятельности руководству все еще приходится полагаться на собственный опыт.

Формальные методы планирования могут также привести к тому, что компания будет стремиться развиваться в основном за счет увеличения своей доли рынка или за счет

освоения более привлекательных новых рынков. Поступая таким образом, многие компании увлекаются несвойственными для себя новыми перспективными направлениями, которыми они не умеют управлять; результат обычно бывает плачевным, особенно если одновременно происходит закрытие или распродажа полноценных зрелых направлений (или "выкачивание" из них ресурсов). В результате многие компании, которые в прошлом провели слишком широкую диверсификацию своего бизнеса, сейчас сужают поле своей деятельности и возвращаются к своим основам, т.е. ограничиваются обслуживанием одной или нескольких отраслей, в которых они разбираются достаточно хорошо.

Вследствие подобных проблем многие компании отказались от использования формальных матричных методов в пользу более специализированных подходов, которые лучше отвечают их конкретным ситуациям. Кроме того, в отличие от ранее использовавшихся методов стратегического планирования, которые были главным образом инструментом высших руководителей, сосредоточенных в штаб-квартирах своих компаний, современное стратегическое планирование носит ярко выраженный децентрализованный характер. Все чаще компании доверяют стратегическое планирование межфункциональным бригадам, составленным из руководителей подразделений, расположенных гораздо ближе к своим рынкам, чем высшее руководство компаний.

Рассмотрим, например, компанию *Walt Disney Company.* Когда речь идет об этой компании, большинство людей сразу же вспоминают тематические парки и здоровый семейный отдых. Но в середине 80-х годов *Walt Disney Company* создала мощную централизованную группу стратегического планирования, которая была призвана направлять деятельность этой компании и формулировать задачи, связанные с обеспечением ее роста. В течение следующих двух десятилетий эта группа стратегического планирования превратила *Walt Disney Company* в огромное, но диверсифицированное сочетание медийных и развлекательных направлений бизнеса. Компания, возникшая в результате такой трансформации, с трудом поддавалась управлению и демонстрировала очень неровные результаты. Новый главный исполнительный директор *Walt Disney Company,* недавно пришедший к руководству этой компанией, распустил группу централизованного стратегического планирования и децентрализовал его функции, передав их выполнение руководителям подразделений (см. врезку "Маркетинг в действии 2.1").

Маркетинг в действии 2.1

Walt Disney Company: стратегическое планирование с неизменно счастливым концом

Когда речь идет о *Walt Disney Company,* первое, что приходит вам в голову, это, наверное, тематические парки и мультипликационные фильмы. Это и неудивительно. С момента выхода на экраны первого мультфильма о Микки Маусе (более 75 лет тому назад) *Walt Disney Company* стала бесспорным мастером организации семейного отдыха. Она в совершенстве овладела искусством анимации. Начиная с первых своих мультипликационных фильмов, таких как "Белоснежка и семь гномов", "Фантазия" и "Пиноккио", и заканчивая своими недавними творениями, такими как "Корпорация монстров", "В поисках капитана Немо", "Невероятные", "Отважный" и "Автомобили", *Walt Disney Company* привнесла в кинотеатры и дома, в сердца и умы многих миллионов зрителей всего мира подлинное волшебство.

Но нигде, наверное, волшебство *Walt Disney Company* не проявилось столь ярко, как в знаменитых тематических парках этой компании. Ежегодно свыше 40 миллионов посетителей стекаются на один

лишь "Мировой курорт Уолта Диснея" (Walt Disney World Resort) — т.е. в 13 раз больше числа посетителей Йеллоустоунского национального парка, — что дает нам право назвать "Мировой курорт Уолта Диснея" крупнейшим в мире туристическим аттракционом. Что же заставляет столь большое число посетителей стремиться на "Мировой курорт Уолта Диснея"? Частично ответ на данный вопрос заключается в несомненных достоинствах и привлекательных особенностях этого аттракциона. Этот "Курорт" включает в себя четыре основных тематических парка — Magic Kingdom, Epcot, Disney-MGM Studios и Disney's Animal Kingdom, — наполненные такими аттракционами, как "Башня ужасов в зоне сумерек", "Полет над Калифорнией", "Сафари в районе Килиманджаро" и "Железная дорога на гору «Ужасный гром»".

Однако подлинное "волшебство Диснея" заключается в фанатичной приверженности *Walt Disney Company* своей миссии "делать людей счастливыми" и "воплощать мечты в реальность". Эта компания в буквальном смысле лезет из кожи вон, чтобы не обмануть ожидания и мечты своих посетителей. Тематические парки *Walt Disney Company* пользуются столь высокой репутацией в связи с выдающимся уровнем обслуживания своих посетителей, что многие из ведущих корпораций Соединенных Штатов отправляют своих менеджеров на учебу в "Диснеевский университет", в котором они могут освоить опыт *Walt Disney Company*.

Однако вы, наверное, удивитесь, когда узнаете, что тематические парки и мультипликационные фильмы — это лишь часть реального опыта *Walt Disney Company*. Тематические парки и курорты составляют лишь около 25% нынешней "империи *Disney*", а на мультипликационные фильмы и развлечения приходится еще 28%. Все остальное представляет собой диверсифицированный портфель направлений бизнеса, приобретенных *Walt Disney Company* на протяжении последних двух десятилетий.

По сути, *Walt Disney Company* создала подлинную науку стратегического планирования. В 1985 году новоназначенный руководитель *Walt Disney Company* Майкл Айснер (Michael Eisner) учредил группу централизованного стратегического планирования, наделенную значительными полномочиями. Перед этой группой была поставлена задача изыскать новые возможности роста и развития компании, а также выработать стратегическое направление ее деятельности. На протяжении периода, охватившего последние годы 80-х и все 90-е годы, группа стратегического планирования, изыскивая новые возможности роста и развития компании, инициировала ряд крупных приобретений, в том числе покупку в середине 90-х годов *Capital Cities/ABC*, что привело практически к удвоению размеров *Walt Disney Company*.

К началу нового тысячелетия деятельность группы стратегического планирования превратила *Walt Disney Company* в международного колосса медийной и развлекательной индустрии, стоимость которого оценивалась в 30 млрд долл. В настоящее время *Walt Disney Company* принадлежат (полностью или частично) сотни компаний и подразделений, объединенных в четыре крупные бизнес-группы:

- *Studio Entertainment*. Четыре телевизионные компании, производящие телевизионный продукт, восемь киностудий и театральных производственных студий, компания-дистрибьютор (включающая *Walt Disney Pictures, Touchstone Pictures, Hollywood Pictures, Miramax Films, Dimension Films* и *Buena Vista Theatrical Productions*), а также четыре музыкальных "лейбла" (*Walt Disney Records, Hollywood Records, Buena Vista Records* и *Lyric Street Records*).
- *Медиасети* (Media Networks). Крупная телевизионная сеть эфирного вещания (*ABC* плюс десять телевизионных станций, принадлежащих *Walt Disney Company*), дюжина сетей кабельного телевидения (в том числе *Disney Channel, Toon Disney, SOAPnet, ESPN, A&E, History Channel, Lifetime Television, El Entertainment* и *ABC Family*), три радиотрансляционные сети (*ESPN Radio, ABC Radio* и *Disney Radio* плюс семьдесят одна радиостанция) и *Walt Disney Internet Group* (девятнадцать Интернет-сайтов, в том числе *Disney Online, Disney's Daily Blast, ABC.com, ESPN.com, Family.com, NASCAR.com* и *NBA.com*).
- *Парки и курорты*. Одиннадцать парков и тридцать пять курортных гостиниц на трех континентах (включая Disneyland Resort Paris, Tokyo Disney Resort и Hong Kong Disneyland), Disney Cruise Line, Disney Vacation Club и ESPN Zone.
- *Потребительская продукция*. Три подразделения Disney Merchandise Licensing, четыре подразделения Disney Publishing (включая Hyperion Books, Disney Press и *Disney Adventures* — самый популярный детский журнал в Соединенных Штатах), *Baby Einstein Company* (развивающие средства для детей младшего возраста), четыре группы *Disney Retail* (включая Disney Stores Worldwide и Disney Direct Marketing) и контент *Buena Vista Games Disney* для любителей интерактивных игр.

Вот это да — впечатляющий перечень! Однако управлять таким диверсифицированным портфелем направлений бизнеса — задача под силу, пожалуй, лишь какой-нибудь настоящей "Корпорации монстров". В конце 80-х годов гораздо более компактная и четко ориентированная Walt Disney Company демонстрировала впечатляющие объемы продаж и прибыли. Доходы компании росли со среднегодовой скоростью 23%, а чистая прибыль увеличивалась на 50% за год. А в последние годы (по крайней мере до недавнего времени) гораздо более крупная и имеющая гораздо более сложную организационную структуру Walt Disney Company изо всех сил пыталась хотя бы удержать показатели рентабельности и темпов роста на неизменном уровне.

Группа централизованного стратегического планирования Walt Disney Company неоднократно подвергалась нападкам за неустойчивую работу этой компании, подвергшейся радикальной трансформации. По мнению некоторых наблюдателей, в своем стремлении превратить Walt Disney Company в медиа-монстра и гигантскую империю развлечений группа стратегического планирования "несколько перестаралась". Многие критики утверждают, что компания стала слишком большой, слишком диверсифицированной и слишком уж далеко отошла от своих базовых достоинств, которые обеспечили ей столь впечатляющие успехи на ранних этапах ее развития. В то же время, группа стратегического планирования нередко отвергала стратегии, предложенные руководителями бизнес-единиц своей компании. Группу, по мнению одного из аналитиков, подвергали критике за "чересчур большие властные полномочия и игнорирование идей, которые исходили от лиц, не являвшихся членами группы". Кое-кто даже называл эту группу "отделом по созданию помех для бизнеса".

В 2004 году противоречия по поводу долгосрочного стратегического направления деятельности Walt Disney Company вылились в открытый конфликт в высшем руководстве компании, что привело к отставке Айснера с должности генерального директора и его уходу с поста председателя совета директоров компании. Знаменательно, что не прошло и двух недель с момента смены руководства в Walt Disney Company, как новый генеральный директор компании Роберт Айгер (Robert Iger) в качестве одной из первоочередных задач выдвинул задачу децентрализации стратегического планирования Walt Disney Company. Получив поддержку со стороны большинства высших руководителей компании, Роберт Айгер расформировал группу централизованного стратегического планирования, возвратив большинство функций этой группы руководителям подразделений компании. Роберт Айгер не сомневается в том, что отдельные бизнес-единицы, которые по определению находятся ближе к своим рынкам, гораздо лучше справятся с задачей планирования стратегий роста, чем централизованная группа. В качестве одной из важных составных частей ожидаемой перестройки корпорации Роберт Айгер, несомненно, подвергнет радикальному пересмотру разбалансированный портфель направлений бизнеса своей компании.

Таким образом, по крайней мере для Walt Disney Company, "больше — не значит лучше". И стратегическое планирование, в своем более децентрализованном варианте, по-видимому, все же предпочтительнее централизованного планирования. Ясно одно: формирование оптимальной совокупности направлений бизнеса, которые будут составлять обновленное "Волшебное королевство", не станет легкой задачей. Чтобы у сказки под названием Walt Disney Company был неизменно счастливый конец, этой компании придется не только проявлять чудеса изобретательности в предъявлении миру все новых и новых порций знаменитого "диснеевского волшебства", но и в совершенстве овладеть искусством стратегического планирования.

Источники: Merissa Marr. Disney Cuts Strategic-Planning Unit//*Wall Street Journal*, March 28, 2005, p. A3; No Wonder Theme Parks Seem More Crowded — They Are. — December 20, 2004 (с содержанием этой статьи можно ознакомиться на Web-сайте `http://themeperks.about.com`); *The Walt Disney Company*. — Hoover's Company Records, May 15, 2005, p. 11603; *Jacqueline Doherty*. Better Days For Disney//Barron's, March 21, 2005, p. 14; *Laura M. Holson*. Disney Intends to Overhaul Planning Unit//*New York Times*, March 26, 2005, p. C2; и информация с Web-сайта `www.disney.go.com`, June 2005.

Бизнес-портфель: разработка стратегий роста и сокращения

Помимо оценки текущих направлений деятельности, составление бизнес-портфеля предполагает поиск направлений и товаров, которыми компании стоит заниматься в будущем. Если компания намерена стать более эффективным конкурентом, удовлетворять

потребности своих акционеров и привлекать новых талантливых работников, она должна расти и развиваться. "Рост — это чистый кислород, — утверждает один из топ-менеджеров. — Он создает жизнеспособную, полную энтузиазма корпорацию, перед сотрудниками которой открываются широкие горизонты." В то же время фирма должна проявлять осмотрительность, чтобы рост не превратился для нее в самоцель. Целью компании должен быть "прибыльный рост".

Маркетинговое подразделение несет основную ответственность за прибыльный рост своей компании. Маркетологи должны выявлять, оценивать и отбирать рыночные возможности, а также предлагать стратегии, которые позволяли бы воспользоваться этими возможностями. Одним из инструментов для выявления возможностей роста служит **матрица развития товара/рынка** [6], показанная на рис. 2.3.

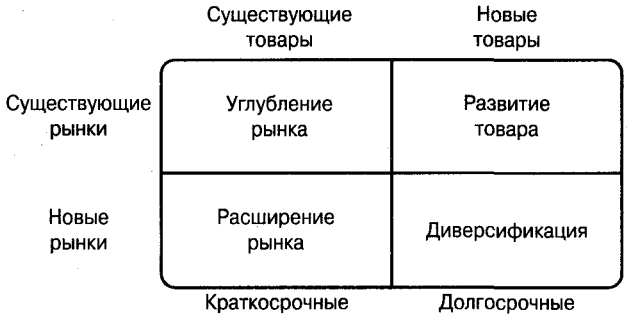


Рис. 2.3. *Матрица развития товара/рынка*

В данном случае мы применим эту матрицу к компании *Starbucks*. "Более чем 20 лет тому назад Говард Шульц (Howard Schultz) выдвинул идею привнесения в Америку кофейни в европейском стиле. По его мнению, людям иногда необходимо остановиться, чтобы "почувствовать аромат кофе" и воспользоваться еще одной возможностью порадоваться жизни. В результате появилась компания *Starbucks*. Кофейни этой компании продают своим клиентам не просто кофе, а "впечатление, которое можно приобрести только в компании *Starbucks*". "Речь идет об особой обстановке и атмосфере в кофейнях *Starbucks*, — замечает один из аналитиков. — Музыка, удобные стулья с вельветовой обивкой, тонкий аромат кофе, легкий пар, поднимающийся над чашкой..." Говорит председатель совета директоров компании *Starbucks* Говард Шульц: "Наш бизнес — вовсе не кофе, а наша задача — вовсе не в том, чтобы обслуживать людей. Наш бизнес — люди, а наша задача — преподнести посетителю кофе". Люди во многих странах толпами валят в кофейни *Starbucks*, а торговая марка этой компании известна во всем мире. В настоящее время около 30 миллионов посетителей еженедельно наведываются в более чем 9200 кофеен *Starbucks*, открытых во многих странах мира.

Рост — вот двигатель, который обеспечивает стремительное движение компании *Starbucks* к вершинам успеха. Задача *Starbucks* (с которой эта компания успешно справляется) — поддерживать ежегодные темпы роста доходов на уровне, превышающем 20%. Однако успех *Starbucks* привел к появлению множества подражателей, начиная от непосредственных конкурентов, таких как *Caribou Coffee*, и заканчивая заведениями "фастфуд" (такими, как McCafé компании *McDonald's*) или даже дискаунтерами (такими, как

Kicks Coffee компании *Wal-Mart*). Чтобы поддерживать свои феноменально высокие темпы роста на кофейном рынке, характеризующемся все более ожесточенной конкуренцией, компания *Starbucks* должна разработать достаточно амбициозную, многостороннюю стратегию своего роста" [7].

Во-первых, руководство компании *Starbucks* должно подумать над тем, способна ли эта компания добиться **углубления рынка** (market penetration), т.е. наращивать объемы продажи уже имеющимся у нее клиентам, не изменяя при этом свою продукцию. Компания могла бы, например, построить новые кофейни на уже освоенных ею территориях, чтобы облегчить доступ клиентам к своей продукции. Фактически, каждую неделю компания вводит в строй 28 новых кофеен (и так на протяжении 52 недель в году!), а ее конечной целью являются 30 000 кофеен по всему миру. Более эффективная реклама, цены, обслуживание, ассортимент продуктов, представленных в меню, а также более привлекательный внешний и внутренний вид кофеен приводят к росту "посещаемости" кофеен *Starbucks*, способствуют тому, что посетители проводят в этих кофейнях больше времени и совершают больше покупок в ходе каждого такого посещения. Например, компания *Starbucks* предусмотрела во многих из своих кофеен специальное обслуживание водителей, которые, подъезжая на своем автомобиле к особому окошку, могут получить интересующие их продукты, не выходя из автомобиля. Дебетовая карточка этой компании не только облегчает оплату клиентами своих покупок, но и позволяет им преподносить своим близким и знакомым фирменные подарки *Starbucks*. Чтобы заставить посетителей проводить в кофейнях *Starbucks* как можно больше времени, компания предлагает им сейчас такую услугу, как беспроводный доступ к Интернету, — так называемую систему T-Mobile HotSpot.

Во-вторых, руководство компании Starbucks могло бы рассмотреть возможность **расширения рынка** (market development), т.е. выявления и развития новых сегментов рынка для уже имеющихся продуктов этой компании. Например, менеджеры могли бы проанализировать новые *демографические рынки*. Наверное, можно было бы побудить к первому посещению кофеен *Starbucks* (или росту объема покупок в этих кофейнях) какие-либо новые группы клиентов, например людей старших возрастов или определенные этнические группы. Менеджеры могли бы также проанализировать новые *географические рынки*. Сейчас *Starbucks* ускоренными темпами распространяет свою деятельность на новые американские рынки (особенно это касается небольших городов). Кроме того, *Starbucks* быстро распространяет свою деятельность на новые мировые рынки. В 1996 году *Starbucks* располагала лишь 11 кофейными домами за пределами Северной Америки. В настоящее время у *Starbucks* имеется 2650 таких кофейных домов за пределами США, причем возможности для наращивания их числа далеко не исчерпаны. "Сейчас мы охватили своими кофейными заведениями лишь ничтожную часть территории Китая, — говорит генеральный директор *Starbucks*. — Сейчас в Китае у нас всего 150 кофеен, тогда как мы намерены открыть здесь не менее 2000 кофеен."

В-третьих, руководство компании *Starbucks* могло бы рассмотреть возможность **развития товара** (product development), т.е. предложить на уже освоенные ею рынки модифицированные или новые товары. Например, компания *Starbucks* вышла на свои рынки с новыми, низкокалорийными продуктами питания, такими как напитки категории Frappuccino Light Blended Beverages. Недавно, чтобы привлечь как можно больше людей, относящихся к кофе с опаской, компания добавила в свое меню совершенно нейтральный

шоколадный напиток Chantico. Чтобы привлечь посетителей, которые предпочитают варить кофе у себя дома, *Starbucks* проторила себе дорогу на прилавки американских супермаркетов. Она заключила сделку о совместном брендинге с компанией *Kraft*. Согласно этой сделке, *Starbucks* обжаривает и расфасовывает свой кофе, тогда как *Kraft* принимает на себя задачу маркетинга и дистрибуции этого товара. Кроме того, *Starbucks* осваивает новые категории потребительской продукции. Например, она разработала линейку кофейных ликеров Starbucks.

В-четвертых, руководство компании *Starbucks* могло бы рассмотреть возможность **диверсификации** (diversification), т.е. создания новых направлений бизнеса или покупки компаний, которые имеют сравнительно мало общего с нынешними товарами и рынками этой компании. Например, в 1999 году *Starbucks* купила *Hear Music*. Это приобретение оказалось настолько удачным, что руководство компании решило создать новое подразделение *Starbucks* — "Отдых и развлечения". *Hear Music,* которая начинала свою деятельность с тривиальной продажи и воспроизведения музыкальных сборников на компакт-дисках, теперь располагает собственной радиостанцией XM Satellite Radio. Кроме того, в некоторых из кофеен *Starbucks* устанавливаются специальные киоски для меломанов (называемые "медиа-барами"), где клиенты, неспешно потягивая кофе, могут загрузить понравившиеся им музыкальные произведения и записать их на свой собственный компакт-диск. В качестве следующего этапа *Starbucks* намерена создать специальные торговые точки *Hear Music,* которые будут представлять собой, во-первых, музыкальные магазины и, во-вторых, конечно же, кофейни.

В качестве более крайнего варианта диверсификации *Starbucks* могла бы рассмотреть возможность использования своего знаменитого бренда для производства и продажи линейки фирменной одежды для отдыха "в стиле *Starbucks*". Однако это было бы, наверное, неразумным. Компании, которые осуществляют столь широкую диверсификацию, пытаясь освоить совершенно незнакомые им продукты или отрасли, рискуют утратить свой "рыночный фокус" (именно это, по мнению некоторых критиков, угрожает сейчас компании *Starbucks*).

Компании должны разрабатывать не только стратегии наращивания своих бизнес-портфелей, но и стратегии их **сокращения** (downsizing). Можно назвать немало причин, в силу которых у фирмы может возникнуть потребность отказаться от каких-то товаров или рынков. В частности, в рыночном окружении компании могут произойти перемены, в силу которых какие-то товары или рынки могут оказаться менее рентабельными. Рост фирмы мог происходить слишком быстрыми темпами или она могла приступить к освоению областей, где у нее отсутствует достаточный опыт. Это может случиться, когда фирма пытается выйти на множество зарубежных рынков, не проведя соответствующих предварительных исследований, или когда фирма выходит на рынок с новыми товарами, которые не обеспечивают исключительной потребительской ценности. Наконец, некоторые товары или бизнес-единицы просто устаревают и отмирают. Вот как резюмирует эту проблему один из экспертов в области маркетинга: "Компании расходуют огромные суммы и тратят много времени на запуск новых брендов, поддержку уже имеющихся и поглощение конкурентов. Пытаясь обслужить постоянно увеличивающееся количество сегментов-ниш на каждом из рынков, они расширяют товарный ассортимент, не говоря уж о расширении каналов и создании вспомогательных брендов... Как ни странно, большинство

компаний не проводит периодический анализ своих бизнес-портфелей, чтобы выяснить, не продают ли эти компании слишком много брендов, не пытаются выявить слабые бренды и избавиться от нерентабельных. Они, как правило, не обращают внимания на бренды, приносящие убытки, хотя, возможно, следовало бы объединить такие бренды с более благополучными, продать их или просто отказаться от их использования. Следовательно, большинство бизнес-портфелей оказываются переполненными малорентабельными и даже убыточными брендами. Кроме того, как это ни парадоксально, большинство брендов вообще не приносят компаниям прибыли. Многие корпорации получают от 80 до 90% своей прибыли от менее чем 20% своих брендов и терпят убытки или, в лучшем случае, лишь окупают многие из других брендов, представленных в их бизнес-портфелях [8].

Когда компания выявляет бренды или направления бизнеса, которые не обеспечивают требуемой рентабельности или перестали отвечать стратегии этой компании в целом, она должна тем или иным способом избавиться от них. Малоэффективные направления бизнеса обычно требуют повышенного внимания со стороны руководства компании, в то время как руководителям следовало бы сосредоточиться на более перспективных направлениях и не тратить ограниченные ресурсы компании на спасение безнадежных направлений бизнеса.

Маркетинговое планирование: партнерство во имя налаживания отношений с клиентами

Стратегический план компании указывает, какие направления бизнеса эта компания намерена поддерживать и развивать и какие цели преследует в связи с каждым из указанных направлений бизнеса. Затем, на уровне каждой бизнес-единицы, осуществляется более подробное планирование. Чтобы достичь поставленных стратегических целей, основные функциональные подразделения в каждой бизнес-единице — маркетинговое, финансовое, бухгалтерия, снабженческое, операционное, информационное, кадровое и прочие — должны тесно взаимодействовать между собой.

Маркетингу принадлежит ключевая роль в стратегическом планировании компании; это объясняется несколькими причинами. Во-первых, маркетинг формирует общую *философию* компании (маркетинговую концепцию), которая заключается в том, что стратегия компании должна строиться на удовлетворении нужд основных групп потребителей. Во-вторых, маркетинг дает *исходные данные* для специалистов — разработчиков стратегического плана, помогая выявить привлекательные возможности рынка и позволяя оценить потенциал компании. Наконец, маркетологи разрабатывают *стратегию* достижения глобальных целей для каждого отдельного подразделения компании. После того как эти цели установлены, задачей маркетинга становится их достижение с максимальной прибылью для компании.

Потребительская ценность и удовлетворение клиента — важнейшие составляющие формулы успеха любого отдела маркетинга. Однако, как отмечалось в главе 1, сами по себе маркетологи не в состоянии создать исключительную ценность для клиентов. Маркетологи, несмотря на свою ведущую роль, могут быть лишь партнерами в привлечении, удержании и "выращивании" клиентов. Помимо *управления отношениями с клиен-*

тами, специалисты-маркетологи должны также практиковать *управление отношениями с партнерами*. Они должны тесно взаимодействовать с партнерами из других подразделений своей компании, создавая эффективную *цепочку создания ценности*, обслуживающую клиентов этой компании. Кроме того, они должны вступить в эффективные партнерские отношения с другими компаниями, входящими в соответствующую маркетинговую систему, и сформировать конкурентоспособную *сеть доставки ценности*. Сейчас мы рассмотрим подробнее концепции цепочки формирования стоимости компании и сети обеспечения стоимости.

Формирование партнерских отношений с другими подразделениями своей компании

Каждое подразделение компании можно рассматривать как определенное звено в **цепочке создания потребительской ценности** (value chain) этой компании [9]. Это означает, что каждый отдел участвует в создании потребительской ценности, занимаясь производством, маркетингом, доставкой и послепродажным обслуживанием товаров компании. Успех всей компании зависит не только и не столько от качества работы каждого отдела, сколько от общей согласованности усилий всех отделов.

Например, глобальная цель *Wal-Mart* — создание потребительской ценности и удовлетворение потребителей путем предоставления нужных им товаров по возможно низким ценам. Маркетологи *Wal-Mart* играют важную роль в достижении этой цели. Они изучают нужды и потребности клиентов и указывают, какие товары можно отправить в магазины по более низким ценам, чем у конкурентов. Маркетологи готовят программы рекламных кампаний и продаж и помогают продавцам в обслуживании клиентов. Эта и другая деятельность маркетологов *Wal-Mart* представляет собой вклад в потребительскую ценность. Однако отдел маркетинга нуждается в помощи других подразделений компании. Например, если *Wal-Mart* может предложить своим покупателям нужные им товары по низким ценам, то это говорит о высокой квалификации работников отдела закупок, которые сумели найти выгодных поставщиков и закупить у них товары по выгодным для *Wal-Mart* ценам. Не остаются в стороне и информационные службы: их задача — своевременно и точно сообщать, какие товары продаются в каждом из магазинов *Wal-Mart*. А экспедиторы должны обеспечивать своевременную и дешевую доставку товаров.

Прочность цепочки создания потребительской ценности определяется прочностью ее самого слабого звена. Следовательно, успех зависит от того, насколько качественно каждый отдел выполняет свою работу, привнося дополнительную потребительскую ценность, равно как и от того, насколько согласованы между собой действия всех отделов. Другими словами, если отдел закупок *Wal-Mart* не сможет добиться от поставщиков низких цен или экспедиторы не смогут обеспечить дешевую доставку, отдел маркетинга *Wal-Mart* не сможет выполнить своего обещания — продавать потребителю качественные товары по самым низким ценам.

Поэтому в идеале разные функциональные подразделения компании, создавая потребительскую ценность для своих клиентов, должны работать в полной гармонии друг с другом. Но на практике взаимоотношения отделов полны конфликтов, противоречий и непонимания. Например, отдел маркетинга всегда действует в интересах потребителя

и оценивает работу компании с его позиции. Но, пытаясь добиться полного удовлетворения потребителя, отдел маркетинга порой требует от других отделов менее эффективной работы — *если оценивать ее с позиции этих отделов.* Деятельность отдела маркетинга может привести к повышению закупочных цен, к нарушению производственного графика, накоплению товарно-материальных запасов на складах, не говоря уже о возможных проблемах с бюджетом. Поэтому не удивительно, что другие отделы компании часто сопротивляются усилиям отдела маркетинга.

И все же отдел маркетинга должен стремиться к тому, чтобы все отделы смотрели на свою работу с точки зрения конечного потребителя, и добиваться создания безупречно функционирующей цепочки создания потребительской ценности. Руководство маркетингового подразделения может добиться поддержки в реализации своей цели — повышении степени удовлетворенности клиентов, — если попытается понять проблемы и интересы других подразделений компании. Руководство маркетингового отдела должно тесно взаимодействовать с руководителями других подразделений. Целью этого взаимодействия должна стать разработка такой системы функциональных планов, при которой разные подразделения смогут совместно работать над реализацией стратегических задач компании в целом.

Джек Уэлч (Jack Welch), весьма уважаемая личность и бывший генеральный директор компании *General Electric,* говорил своим подчиненным: "Не компания обеспечивает вас работой, а клиенты!" Он подчеркивал, что все сотрудники *General Electric,* независимо от того, в каком подразделении они работают, оказывают влияние на степень удовлетворенности клиентов и их лояльность этой компании. Его известный афоризм звучит так: "Если вы не смотрите на свою работу глазами клиента, значит, вы вообще ничего не смыслите в своей работе" [10].

Формирование партнерских отношений с другими участниками маркетинговой системы

В своем стремлении создавать потребительскую ценность фирма не должна ограничиваться лишь своей собственной цепочкой создания ценности — она должна присмотреться к таким цепочкам у своих поставщиков, дистрибьюторов и, в конечном счете, клиентов. Рассмотрим пример компании *McDonald's.* Разбросанные по всему миру 31 500 ресторанов этой компании ежедневно обслуживают свыше 50 миллионов человек. Компании *McDonald's* принадлежит свыше 40% рынка "фаст-фуд" [11]. Многомиллионные толпы посетителей устремляются в *McDonald's* вовсе не потому, что им так уж нравятся гамбургеры, приготовленные этой сетью ресторанов. Вообще говоря, с точки зрения вкусовых качеств гамбургеров, потребителям больше нравится продукция таких компаний, как *Burger King* и *Wendy.* Потребителям нравится не столько сама по себе продукция *McDonald's,* сколько *система McDonald's.* О какой бы стране ни шла речь, четко отлаженная система *McDonald's* обеспечивает высокие стандарты так называемой QSCV — quality (качество), service (обслуживание), cleanliness (чистота) и value (стоимость). Однако система *McDonald's* эффективна лишь в той мере, в какой этой компании удается наладить эффективные партнерские отношения со своими франчайзерами, поставщиками и прочи-

ми партнерами, которые совместными усилиями обеспечивают исключительно высокую потребительскую ценность.

Все большее число компаний в наши дни вступает в партнерские отношения с другими членами цепи поставок, стремясь повысить эффективность **сети доставки ценности** (value-delivery network) своим клиентам. Например, компания *Toyota* понимает важность выстраивания тесных отношений со своими поставщиками. *Toyota* даже включила в определение своей миссии задачу "обеспечения удовлетворенности поставщиков". "Отношения, направленные на обеспечение удовлетворенности поставщиков, являются краеугольным камнем впечатляющего успеха *Toyota*. Американские конкуренты *Toyota* нередко отталкивают своих поставщиков от себя, заключая с ними неравноправные соглашения, выгодные главным образом компании-получателю. "Американские автомобилестроительные компании ставят перед собой задачи, связанные с ежегодным сокращением затрат на закупку комплектующих, — утверждает один из поставщиков. — Для достижения этих целей они готовы на любые меры. Их поведение можно сравнить с терроризмом, нарастающим из года в год." А вот мнение еще одного поставщика: "Создается впечатление, что работники компании *Ford* проходят особую "школу ненависти", в которой их учат ненавидеть своих поставщиков". Совершенно иного мнения придерживаются поставщики компании *Toyota*. Результаты всех опросов показывают, что для поставщиков автомобильных комплектующих *Toyota* является наиболее предпочтительным клиентом. Вместо того чтобы третировать поставщиков, *Toyota* вступает в партнерские отношения с ними, помогая им осуществлять самые смелые свои ожидания. *Toyota* анализирует бизнес своих поставщиков, проводит совместные мероприятия по совершенствованию продукции, помогает обучать их работников, ежедневно информирует их о качестве выпускаемых ими комплектующих и активно помогает своим поставщикам решать возникающие у них проблемы. Вот что говорит по этому поводу один из поставщиков, восхищенных подходом, которого придерживается *Toyota*: "*Toyota* помогла нам радикально усовершенствовать нашу производственную систему. Мы начали с поставок лишь одного компонента, но по мере того, как мы совершенствовали свою производственную систему, *Toyota* расширяла ассортимент комплектующих, которые она заказывала у нашей компании. *Toyota* — наш лучший клиент". Столь высокая степень удовлетворенности поставщиков означает, что *Toyota* имеет все основания рассчитывать на содействие своих поставщиков в повышении качества автомобилей, выпускаемых этой компанией, в сокращении издержек и в ускорении разработки новых продуктов. Когда, например, *Toyota* приступила к реализации своей новой программы 30-процентного снижения цен на 170 наименований комплектующих, которые ей предстояло закупать для следующего поколения своих автомобилей, поставщики не роптали. Напротив, они прониклись этой идеей и поддержали ее, рассчитывая, что *Toyota* окажет им помощь в решении этой задачи, что, в свою очередь, поспособствует в будущем повышению их конкурентоспособности и рентабельности. В целом, повышение удовлетворенности поставщиков помогает *Toyota* производить более дешевые и более качественные автомобили, что в свою очередь способствует повышению удовлетворенности клиентов *Toyota*" [12].

На современном рынке мы все чаще наблюдаем исчезновение конкуренции между фирмами, которые должны быть конкурентами "по определению". Вместо этого возникает конкуренция между целыми сетями доставки ценности, создаваемыми этими конку-

рентами. Таким образом, сравнительные показатели компаний *Toyota* и *Ford* определяются сравнительными показателями сетей доставки потребительской ценности, созданных этими конкурентами. Какие бы замечательные автомобили ни выпускала *Toyota*, ее доля рынка снизится, если дилерская сеть *Ford* обеспечит такие системы сбыта и обслуживания, которые принесут клиентам большее удовлетворение.

Сводим все вместе

Наступил самый подходящий момент для того, чтобы взять небольшую паузу и поразмышлять над тем, что мы узнали из этой части главы.

- Почему в учебнике по основам маркетинга мы уделяем так много внимания вопросам стратегического планирования в масштабе всей компании? Какое отношение вообще имеет стратегическое планирование к маркетингу?
- В чем заключается миссия и стратегия компании *Starbucks*? Какую роль играет маркетинг в практической реализации компанией *Starbucks* своей миссии и стратегии?
- Какую роль играют другие подразделения компании *Starbucks* и что могут сделать маркетинговое подразделение совместно с другими подразделениями этой компании для максимизации совокупной потребительской ценности?

Маркетинговая стратегия и маркетинговый комплекс

Стратегический план определяет миссию и задачи компании в целом. Роль маркетингового отдела и виды деятельности, которыми он занимается, представлены на рис. 2.4. На этом рисунке показаны основные виды деятельности, связанные с управлением маркетинговой стратегией и маркетинговым комплексом.

В центре этой модели находятся потребители. Цель заключается в том, чтобы сформировать с ними прочные и выгодные отношения. Далее идет **маркетинговая стратегия** (marketing strategy) — логика маркетинга, с помощью которой компания рассчитывает наладить эти прибыльные отношения со своими клиентами. Посредством сегментации рынка, отбора целевых групп потребителей и собственного позиционирования компания определяет круг потребителей, которых она будет обслуживать, и способы их обслуживания. Компания определяет рынок в целом, затем делит его на относительно небольшие сегменты, выбирает наиболее перспективные для себя сегменты и сосредоточивается на обслуживании и удовлетворении потребностей клиентов, составляющих эти сегменты.

Руководствуясь определенной маркетинговой стратегией, компания разрабатывает *маркетинговый комплекс*, или *комплекс маркетинга* (marketing mix), включающий факторы, подконтрольные компании, — товар (product), цена (price), распределение (place) и продвижение (promotion), так называемые "четыре *P*" маркетинга. Чтобы определить наилучшие для себя маркетинговую стратегию и маркетинговый комплекс, компания выполняет анализ, планирование, практическую реализацию и контроль маркетинга. Чтобы составить и реализовать оптимальный маркетинговый комплекс, компания осуществляет анализ, планирование, реализацию и контроль маркетинговой деятельности. С помощью этих мероприятий компания отслеживает изменения маркетинговой среды и адаптируется к ним. Ниже в этой главе мы вкратце рассмотрим каждый элемент маркетингового процесса. В следующих главах обо всех этих элементах будет рассказано подробнее.

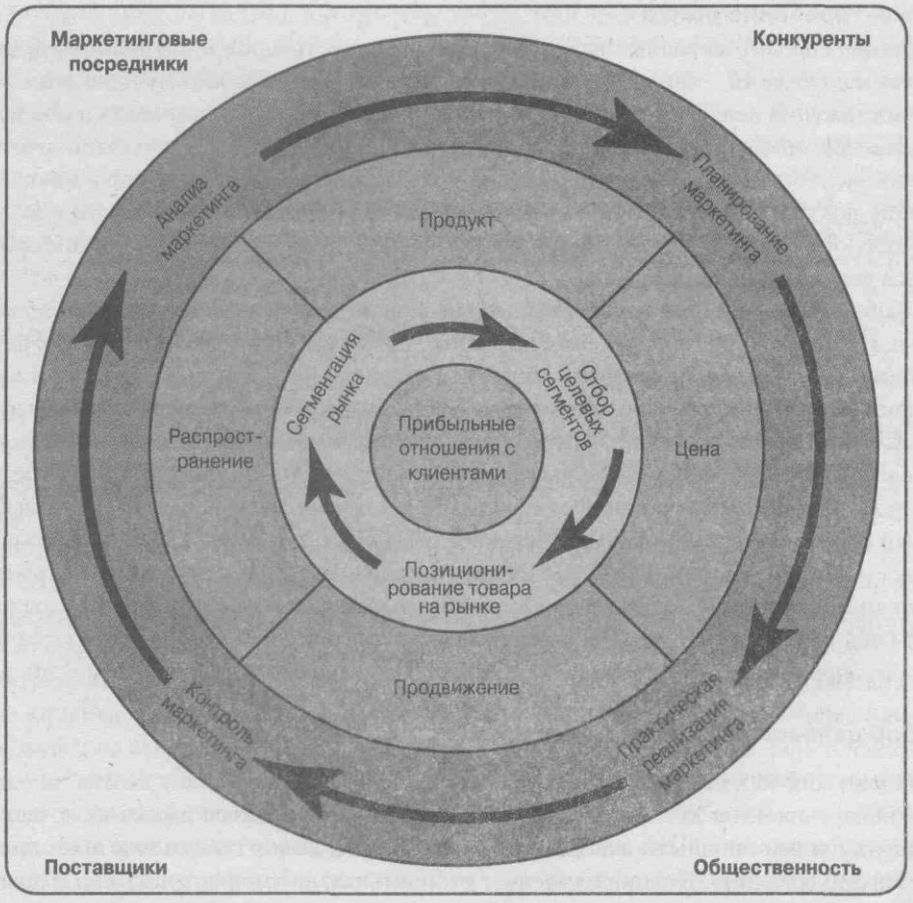


Рис. 2.4. *Управление маркетинговой стратегией и маркетинговым комплексом*

Клиенто-ориентированная маркетинговая стратегия

Для того чтобы добиться успеха на сегодняшнем рынке, отличающемся высокой конкуренцией, компаниям стоит ориентироваться на потребителей, привлекая и удерживая их более высокой, чем у конкурентов, потребительской ценностью. Но прежде чем компания сможет удовлетворить потребителя, она должна понять его нужды и потребности. Поэтому настоящий маркетинг требует тщательного анализа разных категорий потребителей. Любая компания понимает, что она не сможет удовлетворить всех покупателей на данном рынке или не сможет удовлетворить всех одинаково хорошо. Покупателей слишком много, и у всех разные потребности. Зато каждая из компаний имеет свои преимущества в обслуживании определенных сегментов рынка. Следовательно, компании следует разделить рынок, выбрать наиболее привлекательные сегменты и разработать стратегию по более эффективному — по сравнению с конкурентами — обслуживанию этих сегментов. Весь процесс можно разделить на три стадии: *сегментирование рынка*, *отбор целевых сегментов рынка* и *позиционирование товара на рынке*.

Сегментирование рынка

Рынок состоит из разных категорий покупателей, товаров и потребностей, поэтому задача маркетолога — определить, какие сегменты предоставляют лучшие возможности для достижения целей компании. Покупателей можно классифицировать и обслуживать по-разному, ориентируясь на разные признаки, например географический, демографический, психографический или поведенческий. Процесс разбиения рынка на отдельные группы покупателей с различными потребностями, характеристиками или поведением, для каждой из которых требуются разные товары или маркетинговые комплексы, называется **сегментированием рынка**.

Любой рынок состоит из сегментов, но не всякий вид сегментирования одинаково полезен. Например, при продвижении на рынок лекарственного препарата Tylenol нет никакого смысла делить рынок потребителей болеутоляющих средств на мужчин и женщин, поскольку и те, и другие одинаково реагируют на одни и те же маркетинговые мероприятия. **Сегмент рынка** состоит из потребителей, которые примерно одинаково реагируют на определенный набор побудительных стимулов маркетинга. Например, один из сегментов автомобильного рынка составляют покупатели, которые, независимо от цены, выбирают самый большой и самый комфортабельный автомобиль. Другой сегмент автомобильного рынка — это покупатели, которых заботит прежде всего цена и экономичность машины. Вряд ли можно создать одну модель автомобиля, которая в равной степени удовлетворяла бы оба типа покупателей. Поэтому компании благоразумно концентрируют усилия на удовлетворении специфических потребностей одного или нескольких сегментов рынка.

Отбор целевых сегментов рынка

После того как компания выявила сегменты рынка, она может выйти на один или несколько сегментов данного рынка. **Отбор целевых сегментов рынка** включает в себя оценку привлекательности каждого сегмента рынка и выбор одного или нескольких сегментов для освоения. Компании следует отбирать сегменты, в которых она сможет в течение длительного времени предоставлять покупателям высшую потребительскую ценность. Компания с ограниченными ресурсами может претендовать только на один или несколько специфических сегментов или "маркетинговых ниш". Например, компания *Arm & Hammer* специализируется на производстве пищевой соды, используемой для изготовления большинства категорий потребительских товаров, в том числе зубной пасты, дезодорантов и т.п. Компания *White Wave*, производитель продукта Silk Soymilk, определила свою нишу как крупнейшего в стране изготовителя соевого молока. А "обслуживатель ниши" *Jones Soda*, который действует в тени таких гигантов индустрии прохладительных напитков, как *Coca-Cola* и *Pepsi*, давно уже понял, что "маленькое тоже может быть прекрасным" — и весьма прибыльным (см. врезку "Маркетинг в действии 2.2").

Как альтернативный вариант, компания может обслуживать несколько родственных сегментов (например, сегментов, включающих разные категории клиентов, характеризующихся общностью базовых желаний). Например, компания *Pottery Barn* ориентируется на детей младшего возраста, подростков и взрослых, которые предпочитают товары, имеющие некую общую для всех их "тему образа жизни", но продающиеся в разных магазинах: исходный вариант Pottery Barn (для взрослых), Pottery Barn Kids (для детей младшего возраста) и PB Teen (для подростков). Крупная компания может принять решение пред-

лагать полный спектр товаров для обслуживания всех сегментов рынка. Большинство компаний, выходя на новый для себя рынок, начинают с обслуживания какого-то одного сегмента, и если им сопутствует успех, они распространяют свою деятельность на другие сегменты. Крупные компании нередко заканчивают тем, что охватывают все сегменты рынка. Каждая крупная компания хочет в конечном счете стать в своей отрасли тем, чем стала компания *General Motors* в автомобилестроении. *General Motors* утверждает, что она производит автомобили "для любого человека, на любой вкус и на любой кошелек". Ведущая компания, как правило, выпускает разные товары, предназначенные для удовлетворения особых потребностей каждого сегмента.

Позиционирование товара на рынке

После того как компания решит, на какие сегменты рынка выходить, ей следует определить, какие позиции в этих сегментах она будет занимать. *Позиция* товара — это место, которое занимает в восприятии покупателя данный товар среди аналогичных товаров. Если покупатели не выделяют данный товар среди остальных товаров на этом рынке, они не станут покупать его.

Позиционирование товара на рынке — это комплекс мер, благодаря которым в сознании целевых потребителей данный товар занимает собственное, отличное от других и выгодное для компании место по отношению к аналогичным товарам. По утверждению одного из специалистов по позиционированию, сущность позиционирования заключается в том, "как вы дифференцируете свой товар или компанию в сознании своего потенциального клиента. Именно поэтому покупатель готов заплатить несколько больше за ваш бренд. Проблема заключается в том, как представить эту разницу" [13].

Поэтому маркетологи планируют такое позиционирование, при котором их товары выгодно отличаются от конкурирующих торговых марок, за счет этого обеспечивается стратегическое преимущество на целевых рынках. Компания *BMW* выпускает "совершенное средство для перемещения в пространстве", автомобиль компании *Ford* "создан для преодоления дороги, расстилающейся перед вами"; компания *Kia* обещает "мощь, которая удивит вас". Компания *MasterCard* обещает вам "бесценный опыт"; *Visa* есть "везде, где вы можете оказаться". Компания *Target* подсказывает: "рассчитывайте на большее, платите меньше". А во "Дворце Цезаря" в Лас-Вегасе вы можете "жить на широкую ногу". Подобные обманчиво-простые "формулы" образуют скелет товарной маркетинговой стратегии.

При позиционировании своего товара компания сначала выявляет возможные *конкурентные преимущества, на основе которых определяет его место на рынке. Для достижения* конкурентных преимуществ компания должна предложить выбранным целевым сегментам более высокую потребительскую ценность, либо запрашивая более низкие по сравнению с конкурентами цены, либо предлагая дополнительные преимущества для оправдания высоких цен. Но если компания позиционирует товар как *обладающий* высшей потребительской ценностью, то он должен действительно *обладать* ею. Следовательно, эффективное позиционирование начинается с выработки *дифференцированного* маркетингового предложения компании, сообщающего покупателю о более высокой потребительской ценности данного товара по сравнению с товарами конкурентов. После того как компания выбрала желаемую позицию, ей следует предпринять решительные шаги, чтобы

занять ее и сообщить об этом целевым потребителям. Общая программа маркетинговых мероприятий компании должна поддерживать выбранную стратегию позиционирования.

Маркетинг в действии 2.2

Jones Soda: всегда быть первым в своей нише

Каждому выдающемуся товару присуща некая "тайная формула". Легендарный рецепт напитка Coca-Cola надежно спрятан в бронированных сейфах штаб-квартиры одноименной компании в Атланте. Компания *KFC* смешивает в особых пропорциях экстракты 11 трав и специй на трех разных предприятиях, пытаясь сохранить таким образом в тайне секретную формулу своего соуса Colonel. А компания *McDonald's*, решив придать новый импульс своему бизнесу, "раскопала" в прошлом году оригинальный состав своего особого соуса для "биг-маков".

У компании *Jones Soda*, небольшого производителя прохладительных напитков из Сиэтла, есть свой собственный секретный ингредиент, который наделал в свое время так много шума, обеспечил этой компании 30-процентные ежегодные темпы роста доходов на довольно вялом рынке прохладительных напитков, привлек к решению проблемы дистрибуции таких крупных партнеров, как *Starbucks* и *Target*, и обеспечил компании ежегодный доход в размере 30 млн долл. Этот ингредиент — небольшое, но непрерывно увеличивающееся число преданных клиентов компании. Речь идет не о любых клиентах — *Jones Soda* хорошо знает свою нишу. Эта компания ориентируется на молодых покупателей — в возрасте от 12 до 24 лет, — которые ценят эксцентричный, непочтительный имидж этого бренда. Ориентируясь на эту категорию клиентов, прислушиваясь к их мнению и предоставляя им такой товар, который им нравится, *Jones Soda* процветает в тени гигантов прохладительных напитков.

Практически все, что нам известно о *Jones Soda*, начиная с этикеток и заканчивая вкусом ее прохладительных напитков, исходит от достаточно узкой категории клиентов, на которых ориентируется эта компания. Это очень важно, поскольку, как, ничуть не смущаясь, заявляет основатель и главный исполнительный директор *Jones Soda* Питер Ванстолк (Peter van Stolk), "суровая реальность заключается в том, что потребители вовсе не нуждаются в нашей газировке". Миру вовсе не нужна еще одна разновидность газировки, даже если по своему вкусу она напоминает голубую пузырящуюся жевательную резинку. Как продать продукт, без которого ваши потенциальные клиенты вполне могут обойтись? Питер Ванстолк — 41-летний бывший инструктор по лыжам, 10 лет тому назад основавший *Jones Soda*, — поступил просто: он передал свой товар потенциальным клиентам. Эксперты в области маркетинговых стратегий могли бы назвать это хорошим примером того, как следует "создавать уникальную ценность совместными усилиями". Питер Ванстолк описывает свой подход несколько более приземленно, но не менее убедительно: "Людям нравится *Jones*, поскольку эта компания выпускает *их* товары".

Все началось с появления Web-сайта *Jones Soda*, который был создан в 1997 году. Клиенты засыпали компанию сотнями предложений, мнений и пожеланий. Питер Ванстолк оперативно откликнулся на эти предложения, а также на результаты Интернет-голосований, проведенных его компанией. В частности, были учтены пожелания, касающиеся цветовой гаммы напитков, "прикольных" названий (типа Fufu Berry ("Ягода фуфу"), Whoop Ass ("Крик осла"), MF Grape ("Вино на средних частотах") и Bada Bing ("Полный кайф")!) и экзотического вкуса (в том числе вкус голубой пузырящейся жевательной резинки, измельченной дыни или плодов лайма (маленькие зеленые лимончики) и совсем уж экзотические варианты, такие как вкус кекса с изюмом и смородиной или вкус жаркого, приготовленного из индейки). Даже так называемые "Глубокие мысли" ("Deep Thoughts") — цитаты, которые можно встретить на указанном Web-сайте, а также на обратной стороне крышечек, которыми закупориваются бутылки с прохладительными напитками (например, "Если потеряется эта крышечка, не беда — заклейте горлышко бутылки изолентой"), — принадлежат почитателям *Jones Soda*.

Кроме того, Питер Ванстолк призывал своих клиентов присылать оригинальные фотографии. Наиболее интересные, эксцентричные и необычные из них были впоследствии воспроизведены на этикетках бутылок с прохладительными напитками. А когда на Web-сайт компании обрушилась настоящая лавина весьма забавных детских фотографий, которые, однако, не было никакой возможности воспроизвести на этикетках стандартных бутылок, Питер Ванстолк предложил своим клиентам изготовление по индивидуальным заказам специальных упаковок из

12 бутылок с прохладительными напитками *Jones Soda*, причем на каждую из бутылок наклеивалась этикетка, воспроизводящая детские фотографии, присланные заказчиком. Стоимость этой услуги, которая получила название myJones, составляла $34,95. Со временем популярность услуги myJones выросла настолько, что myJones стала играть роль одного из краеугольных камней бренда *Jones Soda*.

Кроме того, *Jones Soda* поддерживает контакт со своими клиентами в возрасте от 12 до 24 лет с помощью пары "бродячих автомобилей". Эти два ярко раскрашенных автомобиля девять месяцев в году переезжают с места на место, посещая места, посетители которых настроены наиболее дружелюбно по отношению к *Jones Soda* (например, площадки, на которых оттачивают свое мастерство скейтбордисты, или крупные соревнования по экстремальным видам спорта, такие как "X Games"). Кроме того, "бродячие автомобили" *Jones Soda* посещают не столь дружелюбные места, например средние школы, куда никто их не приглашал. "Чем раскованнее мы ведем себя, тем лучше, — говорит по своему потрескивающему мобильному телефону Крис Кинг, 32-летний водитель одного из «бродячих автомобилей». — Детям нравится общаться с людьми, которых откуда-то выгнали или которых куда-то не пускают. Лично мне, например, запрещено появляться в округе Нассау, шт. Нью-Йорк." Идея проста: дети подходят и получают что-нибудь, связанное с *Jones Soda*, например значок, стикер или брелок для ключей, а Крис Кинг тем временем пытается уяснить, что именно интересует этих детей и что им безразлично.

В то время как конкуренты *Jones Soda*, представляющие "мейнстрим" в индустрии прохладительных напитков, пытаются сделать "что-то для каждого", *Jones Soda* понимает, насколько важно хранить верность своей нише. Вот что говорит по этому поводу Питер Ванстолк: "Клиент прав не всегда. Если вы пытаетесь ублажить каждого, значит, у вас просто нет души". Web-сайт, этикетки, "бродячие автомобили" и прочие трюки, с точки зрения Питера Ванстолка, должны служить одной цели — сблизить компанию с ее клиентами. "Есть разница между подлинным реализмом и реализмом на словах", — говорит Питер Ванстолк, более чем прозрачно намекая на известный слоган ("Real Thing") одного из своих мега-конкурентов. "Если вы умеете прислушиваться к мнению своих клиентов, — говорит он, — то неизбежно придете к выводу, что далеко не во всем, что они говорят, есть смысл и далеко не все, что они делают, можно признать правильным и разумным. Однако какими бы ни были высказывания ваших клиентов, из этих высказываний вы узнаете больше о том, что именно вам следует делать."

Оставаться в столь тесном контакте со своими клиентами компании *Jones Soda* будет все труднее, по мере того как ее бизнес станет разрастаться и ее клиенты начнут покупать прохладительные напитки этой компании не в местном магазинчике, а в местах, которые предпочтут ее дистрибьюторы, такие как *Panera Bread, Target* и *Starbucks*. Но на данный момент *Jones Soda* твердо усвоила важную истину, что "небольшое может быть прекрасным" — и весьма прибыльным. Объем продаж *Jones Soda* в прошлом году увеличился на 37%, а прибыль повысилась более чем в четыре раза.

Источники: заимствовано из статьи *Ryan Underwood*. Cracking Jones Soda's Secret Formula//*Fast Company*, March 2005, P. 74-75. ® 2005 Gruner & Jahr USA Publishing. Перепечатывается с разрешения владельца авторских прав. См. также *Christopher Steiner*. Soda Jerk//*Forbes*, April 11, 2005, 74 p.

Разработка маркетингового комплекса

После выбора общей стратегии достижения конкурентных преимуществ компания готова перейти к детальному планированию маркетингового комплекса. Маркетинговый комплекс — одно из ключевых понятий современного маркетинга. Мы определяем **маркетинговый комплекс** как совокупность поддающихся контролю маркетинговых инструментов, которые используются компанией для получения желаемой реакции целевого рынка. Маркетинговый комплекс включает все, что компания может сделать, чтобы повлиять на спрос на свой товар. Многочисленные возможности можно разделить на четыре группы переменных: товар, цена, распространение и продвижение товара — так называемые "четыре Р". На рис. 2.5 показаны составные компоненты каждого из "четырех Р".

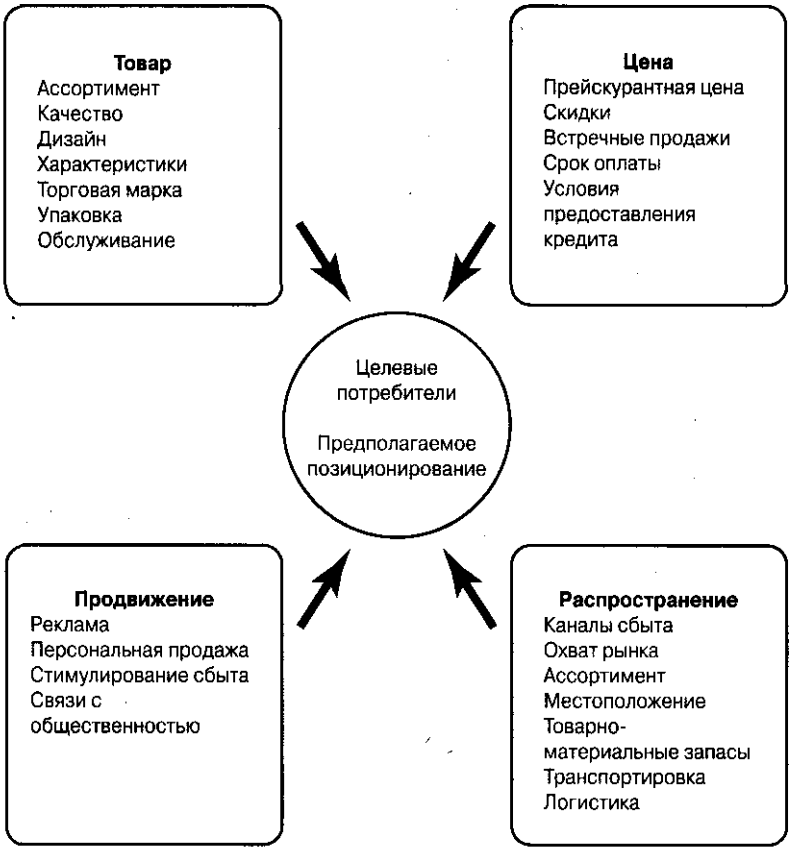


Рис. 2.5. *Структура маркетингового комплекса*

Товар представляет собой неразрывное единство собственно товара и целого ряда услуг, которые компания предлагает целевому рынку. Например, товар в виде автомобиля Ford Escape состоит из гаек, болтов, свечей зажигания, поршней, фар и тысяч других деталей. Компания *Ford* предлагает несколько вариантов модели Escape и различное дополнительное оборудование, устанавливаемое по заказу. Автомобиль поставляется полностью готовым к эксплуатации; клиент получает полную гарантию качества, которое является такой же неотъемлемой частью автомобиля, как выхлопная труба.

Цена — это количество денег, которое должны заплатить покупатели, чтобы получить товар. Компания *Ford* рассчитывает примерные розничные цены, которые ее дилеры имеют право запрашивать за каждый Escape. Однако дилеры компании *Ford* редко просят полную цену, указанную в прейскуранте. Вместо этого они обсуждают цену с каждым покупателем, идут на скидки, соглашаются на встречную продажу (т.е. покупают старое изделие при условии покупки нового. — *Прим. ред.*) и на продажу в кредит, подстраиваясь под текущее состояние рынка и стараясь привести цену в соответствие представлениям покупателя о потребительской ценности автомобиля.

Распространение товара — это действия компании по предложению товара целевым потребителям. Компания *Ford*, например, содержит большой штат независимых дилеров, которые продают различные модели компании. *Ford* тщательно отбирает своих дилеров и помогает им. Дилеры держат на складах несколько автомобилей *Ford*, демонстрируют их потенциальным покупателям, обсуждают цены, совершают сделки и обслуживают автомобили после продажи.

Продвижение товара — это действия, с помощью которых компании распространяют сведения о достоинствах товара и убеждают целевых потребителей покупать его. Компания *Ford* тратит на рекламу свыше 2,4 миллиарда долларов ежегодно (примерно 353 долл. на каждый автомобиль). Таким образом она напоминает о себе и своих товарах [14]. Торговые агенты компаний-дилеров ведут работу с потенциальными покупателями и убеждают их, что *Ford* — лучшая машина для них. Компания *Ford* и ее дилеры в качестве дополнительного стимула к покупке проводят специальные мероприятия — распродажи, продажи со скидками при оплате наличными или продажи в кредит с низкими процентами.

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

Некоторые специалисты полагают, что упомянутые выше "четыре *P*" могут упускать из виду определенные важные виды деятельности или уделять им недостаточно внимания. Например, они спрашивают: "Как здесь отражены услуги?" То обстоятельство, что слово "услуги" (services) не начинается с буквы "*P*", еще не означает, что его можно проигнорировать. Ответ заключается в том, что услуги (например, банковские или услуги, предоставляемые авиакомпаниями или магазинами) также являются товарами. Мы можем назвать их *сервисными товарами*. "Как здесь отражены упаковочные операции?" — могут спросить критики. Специалисты по маркетингу могут ответить на это, что они включают упаковочные операции как одно из множества решений в области товарной стратегии. Как следует из рис. 2.5, многие маркетинговые операции, которые, как может показаться, "выпали" из маркетингового комплекса, на самом деле подразумеваются как составляющие элементы того или иного "*P*". Проблема заключается вовсе не в том, сколько должно быть "*P*" — четыре, шесть или даже десять, — а в том, какая модель является наиболее эффективной при разработке маркетинговых программ.

С концепцией "четырех *P*" связана еще одна важная проблема. Эта проблема заключается в том, что концепция "четырех *P*" отражает представление о рынке продавца, а не покупателя. С точки зрения покупателя, в нынешнюю "эпоху отношений с клиентами" наряду с концепцией "четырех *P*" необходимо уделять должное внимание концепции "четырех *C*" [15].

Четыре *P*	**Четыре *C***
Товар	Решение потребителя (customer solution)
Цена	Потребительские издержки (customer cost)
Распространение	Удобство (convenience)
Продвижение	Коммуникации (communication)

Таким образом, в то время как маркетологи, как им кажется, продают товары, потребители, как им самим кажется, покупают не товары, а ценность или определенные решения своих проблем. К тому же, клиентов интересует не сама по себе цена — их интересуют совокупные затраты на приобретение, использование и утилизацию товара (после того как он полностью исчерпает свой ресурс). Клиенты также хотят, чтобы доступ к соответствующему товару или услуге был как можно более удобным. Наконец, клиентам необходимы двухсторонние коммуникации. Специалисты по маркетингу должны сначала продумать "четыре *C*", а затем на их фундаменте построить свои "четыре *P*".

Управление маркетинговой деятельностью

Когда речь идет об управлении маркетингом, компании должны добиваться высокой эффективности не только в *маркетинге,* но и в *управлении.* Управление маркетинговым процессом требует выполнения четырех функций управления маркетингом, представленных на рис. 2.6, — *анализа, планирования, практической реализации* и *контроля.*

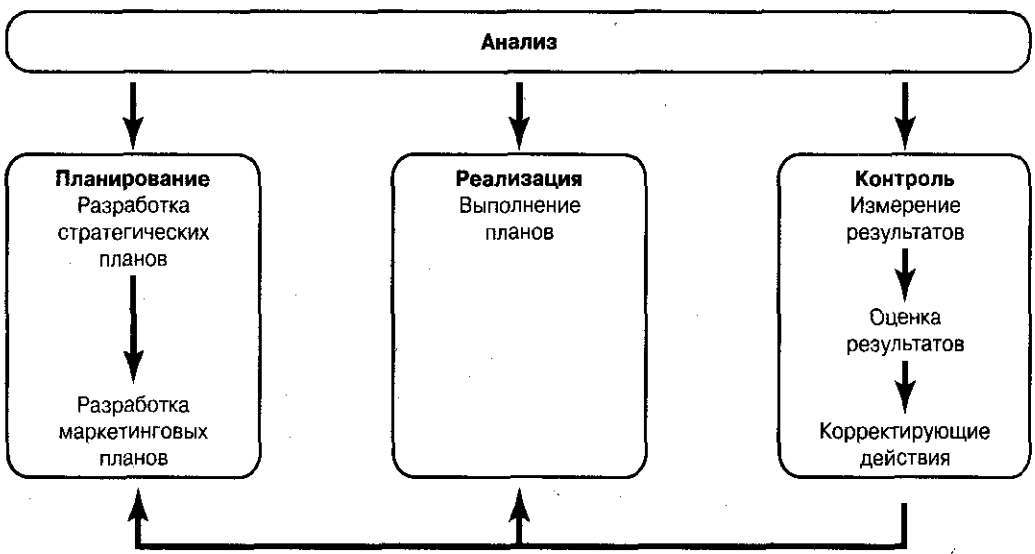


Рис. 2.6. *Анализ, планирование, реализация и контроль в сфере маркетинга*

Сначала компания разрабатывает общие стратегические планы, которые затем преобразуются в маркетинговые и прочие планы для каждого подразделения, товара и торговой марки. Контроль включает в себя количественное измерение и оценку результатов выполнения маркетинговых планов и мероприятий, а также, при необходимости, проведение корректирующих действий. Наконец, маркетинговый анализ дает информацию и оценки, необходимые для всех остальных видов маркетинговой деятельности.

Анализ маркетинга

Управление маркетингом начинается со всестороннего анализа положения компании. Маркетолог должен выполнить **SWOT-анализ** (SWOT analysis), посредством которого он оценивает сильные стороны компании (strengths — S), слабые стороны (weaknesses — W), возможности (opportunities — O) и угрозы (threats — T) (рис. 2.7).



***Рис. 2.7.** SWOT-анализ*

К числу сильных сторон компании относятся ее внутренние способности и возможности, ресурсы, а также положительные ситуационные факторы, которые могут помочь данной компании обслужить своих клиентов и достичь своих целей. К числу слабых сторон компании относятся ее внутренние ограничения и отрицательные ситуационные факторы, которые могут препятствовать эффективной деятельности данной компании. Возможности — это положительные факторы или тенденции во внешней среде данной компании, которыми эта компания может воспользоваться для собственной выгоды. Наконец, угрозы — это неблагоприятные внешние факторы или тенденции, которые могут препятствовать эффективной деятельности компании.

Компания должна проанализировать свои рынки и маркетинговую среду и постараться выявить там благоприятные для себя возможности или угрозы, которые могут представлять опасность для бизнеса данной компании. Компания должна проанализировать свои сильные и слабые стороны, а также свои нынешние и возможные будущие маркетинговые действия, чтобы определить, каким благоприятным для себя возможностям ей следует уделить наибольшее внимание. Задача заключается в том, чтобы воспользоваться теми возможностями, имеющимися во внешней среде компании, которые в наибольшей степени отвечают ее сильным сторонам, а также избавиться от собственных недостатков и минимизировать угрозы, заключенные в среде этой компании. Результаты маркетингового анализа могут использоваться всеми остальными функциями управления маркетингом. Более подробное обсуждение анализа маркетинга вы найдете в главе 3.

Планирование маркетинга

Посредством стратегического планирования компания решает, что она намерена делать с каждой из своих бизнес-единиц. Планирование маркетинга предполагает выбор маркетинговых стратегий, которые помогут компании достичь своих стратегических целей. Детальный маркетинговый план требуется для каждого направления бизнеса, каждого товара или торговой марки. Как выглядит маркетинговый план? В книге мы рассмотрим маркетинговые планы для отдельных товаров или торговых марок.

В табл. 2.2 показаны основные разделы стандартного плана по товарам и торговым маркам. Маркетинговый план должен начинаться с краткого обзора с указанием основных оценок, целей и рекомендаций, предназначенного для руководства.

Таблица 2.2. Структура плана маркетинговых мероприятий

Раздел	Цель
Краткий обзор для руководства	Представляет обзор и рекомендации к плану — для ознакомления руководства компании. Содержит краткое изложение основных пунктов плана. Заканчивается оглавлением
Текущая маркетинговая ситуация	Описывает целевые рынки и положение компании на них, включая основную информацию о рынке, уровне продажи товара, конкурентах и системе распространения товара. В этот раздел включается также следующая информация. ♦ *Описание рынка* с характеристикой всего рынка и его основных сегментов; обзор нужд и потребностей покупателей и факторов маркетинговой среды, которые могут повлиять на динамику спроса. ♦ *Обзор товаров, посвященный уровням продаж, ценам и валовой прибыли по основным элементам товарной группы.* ♦ *Обзор конкуренции*, в котором перечисляются основные конкуренты и дается оценка их позиций на рынке, а также применяемых ими маркетинговых стратегий, касающихся борьбы за качества товара, ценообразования, методов распространения и продвижения товара. ♦ *Обзор методов распространения товара*, в котором описываются последние тенденции в организации сбыта и дается общая характеристика основным каналам сбыта
Анализ угроз и возможностей	Содержит перечисление важнейших угроз и возможностей, которые могут оказать влияние на товар; этот раздел должен помочь руководству подготовиться к любым хорошим и плохим событиям, которые могут оказать влияние на деятельность компании и ее стратегию
Цели и проблемы	Формулирует маркетинговые цели компании, которых нужно достигнуть за обозначенный в плане отрезок времени. Описывает проблемы, которые компании предстоит решить при реализации плана. Например, если цель формулируется как "достижение доли рынка в 15%", то ключевой вопрос будет таким: как увеличить долю рынка?
Маркетинговая стратегия	Представляет общий план маркетинговых мероприятий, с помощью которых компания рассчитывает достичь запланированных целей, а также характеристику целевых рынков, позиционирования и расходов на проведение маркетинговых мероприятий. Описывает стратегии по каждому из элементов маркетингового комплекса и объясняет, какую реакцию предусматривает каждая из них на угрозы, возможности и проблемы, о которых говорилось выше

Окончание табл. 2.2

Раздел	Цель
Программы действий	Определяют, как преобразовать маркетинговые стратегии в конкретные программы действий, где четко обусловлено *что, кем, когда* будет сделано и *сколько* это будет стоить
Бюджет	Содержит проект маркетингового бюджета, который, по сути, представляет собой отчет об ожидаемых доходах (число товарных единиц, которые должны быть проданы, и средняя цена-нетто) и ожидаемых расходах (затраты на производство товара, распространение и маркетинг). Разница между ними составляет планируемую прибыль. После утверждения руководством бюджет становится основой для приобретения материалов, разработки производственного графика, составления штатного расписания и маркетинговых мероприятий
Контроль	Описывает меры контроля, которые будут использоваться для отслеживания реализации плана и позволят руководству оценивать результаты каждого периода и выявлять направления деятельности или товары, по которым поставленные задачи не выполняются

В главном разделе плана представлен подробный анализ текущей ситуации на рынке, а также рассмотрены потенциальные возможности и угрозы. Далее в плане должны быть указаны основные цели для данной торговой марки и объяснены особенности необходимой для их достижения маркетинговой стратегии. **Маркетинговая стратегия** — это общий план маркетинговых мероприятий, с помощью которых компания рассчитывает достичь своих маркетинговых целей. Она состоит из отдельных стратегий для целевых рынков, позиционирования, маркетингового комплекса и сметы расходов на маркетинговые мероприятия. В этом же разделе составитель плана объясняет, какую реакцию данная стратегия предусматривает на угрозы, возможности и потенциальные проблемы. Дополнительные разделы плана посвящены изложению программы действий по реализации маркетинговой стратегии, а также *бюджету маркетинга*. В последнем разделе плана рассказывается о системе контроля, которая позволит отслеживать реализацию плана и вносить своевременные коррективы.

Реализация маркетинга

Удачная стратегия — лишь начало движения к успешному маркетингу. Самая блестящая маркетинговая стратегия ничего не будет стоить, если компании не удастся реализовать ее надлежащим образом. **Реализация маркетинга** — это процесс преобразования маркетинговых *планов* в маркетинговые *мероприятия* для достижения стратегических целей маркетинга. Реализация состоит в каждодневной непрерывной работе, направленной на эффективное претворение в жизнь маркетингового плана. Если маркетинговое планирование обращается к маркетинговым мероприятиям с вопросами *что* и *почему*, то реализация задает вопросы *кто, где, когда* и *как*.

Многие менеджеры полагают, что "надлежащее выполнение работы" (реализация) не менее и даже более важно, чем "выполнение надлежащей работы" (стратегия). На самом деле для достижения успеха одинаково важны обе составляющие. Эффективно реализуя маркетинг, компания может достичь конкурентных преимуществ. Из двух компаний с совершенно идентичными стратегиями победит на рынке та, которая быстрее или качес-

твеннее реализует эту стратегию. Тем не менее реализация — дело трудное; зачастую придумать хорошую маркетинговую стратегию намного проще, нежели реализовать ее.

Для реализации маркетинговых планов и стратегий требуется слаженная работа на всех уровнях маркетинговой системы. В *Procter & Gamble*, например, над реализацией маркетинга ежедневно трудятся тысячи штатных и внештатных сотрудников компании. Менеджеры по маркетингу принимают решения по отношению к целевым сегментам, торговым маркам, упаковке, ценообразованию, методам продвижения и сбыта товаров. Они трудятся сообща с другими сотрудниками компании, которые своей работой оказывают поддержку товарам и программам. Вместе с технологическим отделом маркетологи обсуждают дизайн товара, с производственным — вопросы производства и управления запасами, с финансовым — вопросы финансирования и движения денежных средств. Они работают также с внештатными сотрудниками: например, планирование рекламных кампаний осуществляется вместе с рекламными агентствами, а программы по связям с общественностью — с представителями средств массовой информации. Менеджеры по продажам следят за тем, чтобы предприятия розничной торговли рекламировали товары *P&G*, предоставляли им подходящее пространство на полках и стеллажах и использовали рекламные материалы компании.

Успешная реализация маркетинга зависит от того, насколько успешно компания подбирает сотрудников, от ее организационной структуры, от системы принятия решений и схемы поощрений, а также от умения компании создать программу действий, которая обеспечила бы поддержку выбранной стратегии. На всех уровнях компания должна быть "укомплектована" кадрами, которые обладают необходимыми навыками, мотивацией и личными качествами. Формальная организационная структура компании, как и система принятия решений и схема поощрений, играет важную роль в реализации маркетинговой стратегии. Например, если в компании принято поощрять менеджеров за быстрое достижение высоких доходов, их не будет интересовать проведение работ по достижению более отдаленных целей.

Наконец, для успешной реализации маркетинговые стратегии должны соответствовать общей культуре компании. Культура компании — это система ценностей и убеждений, разделяемая сотрудниками организации. Изучение наиболее успешных компаний США показало, что в них огромное внимание уделяется формированию четкой, ориентированной на рынок миссии. В таких компаниях, как *Dell Computer, Nordstrom, Citicorp* и *P&G*, "работники настолько прониклись общей культурой компании, что сами прекрасно знают, что хорошо и что плохо для компании" [16].

Организация отдела маркетинга

В компании обязательно должен быть отдел маркетинга, способный реализовать маркетинговые стратегии и планы компании. Пока компания невелика, всю работу по маркетингу — исследования, реклама, продажи, обслуживание покупателей и прочее — может выполнять один человек. С развитием компании появляется необходимость в организации отдела маркетинга, который занимался бы планированием и самой маркетинговой деятельностью. В больших компаниях в таких отделах работает много специалистов. Так, в компаниях *General Electric* и *Microsoft* есть менеджеры по товарам, торговые агенты и

менеджеры по продажам, специалисты по исследованию рынка, по рекламе и т.п. Для руководства столь крупными маркетинговыми организациями многие компании в наши дни предусматривают в своем штатном расписании должность вице-президента по маркетингу (chief marketing officer – CMO).

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

Компании с большим числом разнообразных товаров или торговых марок часто используют *управление по товару*. При таком подходе менеджер по товару разрабатывает и реализует всю стратегию и маркетинговую программу по определенному товару или торговой марке. Управление по товарам и торговым маркам впервые появилось в 1929 году в компании *Procter & Gamble*. Новое мыло компании, Camay, не пользовалось популярностью у покупателей, и одному из молодых руководителей *P&G* было поручено заняться развитием и продвижением именно этого товара. Он добился успеха; компания сочла свое нововведение достойным внимания и вскоре ввела систему менеджеров по товарам [17]. С тех пор многие фирмы, особенно работающие в области потребительских товаров, используют принцип управления по товарам. В настоящее время система управления по товарам получила широкое распространение.

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

Крупные компании, производящие широкий ассортимент разнообразных товаров и работающие на многочисленных и разнообразных географических и потребительских рынках, используют *комбинации* функциональной, географической, товарной и рыночной организационных форм. Это позволяет управленческому персоналу уделять внимание каждой функции, каждому товару и рынку. Однако такая форма приводит к разрастанию управленческого аппарата и снижению организационной гибкости. И все же преимущества комбинированных форм организации обычно перевешивают ее недостатки.

Организация маркетинга в последние годы становится все более важной проблемой. Как указывалось в главе 1, многие компании приходят к выводу, что современная маркетинговая среда обусловливает снижение внимания к товарам, торговым маркам и территориям и повышение внимания к потребителям и отношениям с ними. Все большее число компаний переносят акцент с управления своими торговыми марками на *управление кли-*

ентами, постепенно переходя от управления рентабельностью лишь товаров или брендов к управлению рентабельностью клиентов и клиентским капиталом. Кроме того, многие компании в наши дни организуют свои маркетинговые операции вокруг своих важнейших потребителей. Например, такие компании, как *P&G* и *Black & Decker*, создали у себя большие группы или даже целые подразделения, целью которых является обслуживание крупных клиентов, таких как *Wal-Mart*, *Target* или *Home Depot*.

Контроль маркетинга

Поскольку в ходе практической реализации маркетинговых планов случается немало неожиданностей, маркетинговый отдел должен осуществлять систематический контроль маркетинга. **Контроль маркетинга** (marketing control) предполагает оценку результатов практической реализации маркетинговых стратегий и планов и выполнение корректировочных действий, направленных на решение поставленных задач. Контроль маркетинга состоит из четырех этапов. Сначала руководство ставит конкретные маркетинговые цели. Затем оно измеряет эффективность маркетинга на рынке и выявляет причины различий (если таковые имеют место) между ожидаемой и фактической эффективностью. Наконец, руководство выполняет корректировочные действия, направленные на устранение расхождений между поставленными целями и реально достигнутыми результатами. Это может потребовать внесения изменений в программы действий или даже изменения самих целей.

Оперативный контроль предполагает сопоставление текущих результатов с годовым планом и выполнение, в случае необходимости, корректировочных действий. Цель оперативного контроля заключается в том, чтобы убедиться, что компания успешно осуществляет свои цели, связанные с продажей, получением прибыли и т.п., сформулированные в ее годовом плане. Оперативный контроль предполагает также определение рентабельности разных продуктов, территорий, рынков и каналов.

Стратегический контроль предполагает анализ взаимного соответствия базовых стратегий компании и открывающихся перед ней возможностей. Маркетинговые стратегии и программы могут быстро устареть. Вот почему каждая компания должна периодически заново оценивать свой подход к рынку, на котором ей приходится работать. Основным инструментом для осуществления такого стратегического контроля является **маркетинговый аудит** (marketing audit). Маркетинговый аудит — это всестороннее, систематическое, независимое и периодическое изучение среды, в которой осуществляет свою деятельность компания, а также ее задач, стратегий и конкретных действий с целью выявления проблемных областей и открывающихся перед ней благоприятных возможностей. Результаты аудита являются ценными исходными данными для составления плана действий, направленных на улучшение маркетинговых показателей компании [18].

Маркетинговый аудит охватывает не только ряд "проблемных" областей, но и *все* основные маркетинговые сферы бизнеса. Маркетинговый аудит оценивает маркетинговую среду компании, ее маркетинговую стратегию, маркетинговую организацию, маркетинговые системы, маркетинговый комплекс, а также маркетинговую результативность и рентабельность. Такой аудит обычно выполняется объективной и опытной сторонней организацией. Результаты аудита могут оказаться неожиданными — иногда они могут

даже повергнуть руководство компании в шок. По результатам аудита руководство принимает решение, какие меры следует принять, а также как и когда именно следует принимать эти меры.

Измерение маркетинговой рентабельности и управление ею

Менеджеры по маркетингу должны позаботиться о том, чтобы средства, выделенные на маркетинг, были потрачены с как можно большей пользой для дела. В прошлом многие компании не стеснялись в расходах на реализацию крупных и дорогостоящих маркетинговых программ, зачастую даже не особенно задумываясь над тем, какой окажется финансовая отдача подобных расходов. Они полагали, что маркетинг приносит нематериальные результаты, которые невозможно измерить ростом производительности или прибыли. Однако в последнее время ситуация меняется. "Многие годы на совещаниях, посвященных рассмотрению вопросов бюджета, корпоративные маркетологи чувствовали себя не очень-то уверенно. Далеко не всегда они могли доказать с цифрами в руках, что средства, выделенные на маркетинг, потрачены с пользой для дела и что в случае, если бы эти средства не были выделены, ситуация в компании оказалась бы значительно хуже. Они приходили на эти совещания в качестве просителей денег на броскую телевизионную рекламу, а также на организацию помпезных и дорогостоящих мероприятий, проведение которых, естественно, должно было способствовать информированию широкой общественности о деятельности компании и укреплению ее торговой марки. Однако эти благословенные времена бездумных маркетинговых трат остались в прошлом, а на смену им пришла эпоха четкого измерения достигнутых результатов и персональной ответственности за эти результаты. Наличие многосторонних и исчерпывающих данных, надежных и удобных в использовании инструментов, а также все большего количества свидетельств того, что старые трюки сегодня уже утратили свою былую эффективность, вряд ли позволяет надеяться на то, что в наши дни найдется хотя бы один специалист по маркетингу, которому не понадобился бы научно обоснованный подход для успешного отстаивания выбранных маркетинговых стратегий в ходе дискуссии с корпоративным вице-президентом по финансам. Современным специалистам по маркетингу необходимо знать точную величину рентабельности каждого инвестированного доллара (return on investment — ROI), причем их интересует не только годовая величина ROI, но и ее значение за более короткие отрезки времени... Компании, представляющие каждый из сегментов американского бизнеса, буквально одержимы идеей освоения науки измерения эффективности маркетинга. «Многие годы специалисты по маркетингу практически не несли ответственности за свои действия, — отмечает один из экспертов. — Сейчас с них строго спрашивают за достигнутые результаты»". [19]

В ответ на эти перемены специалисты по маркетингу разрабатывают более надежные и удобные в использовании показатели *маркетинговой рентабельности*. **Маркетинговая рентабельность** (return on marketing), или *маркетинговая ROI*, представляет собой чистую прибыль от инвестиций в маркетинговые программы, поделенную на маркетинговые

расходы. Маркетинговая рентабельность отражает величину прибыли, полученную в результате инвестиций в маркетинговую деятельность.

Нет сомнения в том, что измерить величину маркетинговой рентабельности бывает не так-то просто. При измерении финансовой ROI как *R* (прибыль), так и *I* (инвестированный капитал) измеряются в денежных единицах. Однако до сих пор нет единого определения маркетинговой ROI. "Измерить маркетинговую ROI очень трудно — во всяком случае гораздо труднее, чем другие виды расходов в бизнесе", — утверждает один из аналитиков. "Вы можете купить, например, станок, а затем измерить прирост производительности, *являющийся следствием этой покупки, — говорит этот аналитик. — Однако в маркетинге* выгоды, полученные, например, от рекламы, очень трудно выразить в виде конкретной денежной прибыли. Для этого иногда требуется прыгнуть выше головы." [20]

Компания может оценить величину маркетинговой рентабельности в стандартных показателях эффективности маркетинга, таких как осведомленность клиентов об определенном бренде, объем продаж или доля рынка, принадлежащая компании. Компания *Campbell Soup* использует данные об изменении объема продаж и доли рынка для оценки эффективности конкретных рекламных кампаний. Например, результаты анализа показали, что недавно проведенная рекламная кампания продукта "Soup at Hand", которая отображала сценарии из реальной жизни (использование потребителями готовых суповых смесей "Soup at Hand"), уже через год почти удвоила частоту пробных покупок данного продукта и частоту его повторного использования. Рекламная кампания продукта "Soup at Hand" получила премию под названием Gold Effie, которая вручается рекламной отраслью компаниям, добившимся высокой эффективности маркетинга [21].

Однако все чаще специалисты по маркетингу используют клиенто-ориентированные показатели результатов применения маркетинга, такие как приобретение компанией новых клиентов, удержание уже имеющихся клиентов и пожизненная стоимость клиента. На рис. 2.8 маркетинговые расходы представлены в виде инвестиций, которые приносят прибыль в форме установления более прибыльных отношений с клиентами [22].

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

Как бы мы ни определяли или измеряли величину прибыли на маркетинговые инвестиции, концепция маркетинговой рентабельности приносит большую практическую пользу. "Каждый из опытных специалистов по маркетингу живет измерениями достигнутых результатов и заканчивает свою жизнь этими измерениями, — говорит известный консультант по производительности в маркетинге. — Составляются планы, осуществляются маркетинговые мероприятия, измеряются результаты, и полученные знания применяются к управлению будущим комплексом маркетинга... Величина прибыли на маркетинговые инвестиции используется для принятия стратегических решений на всех уровнях бизнеса." [23]

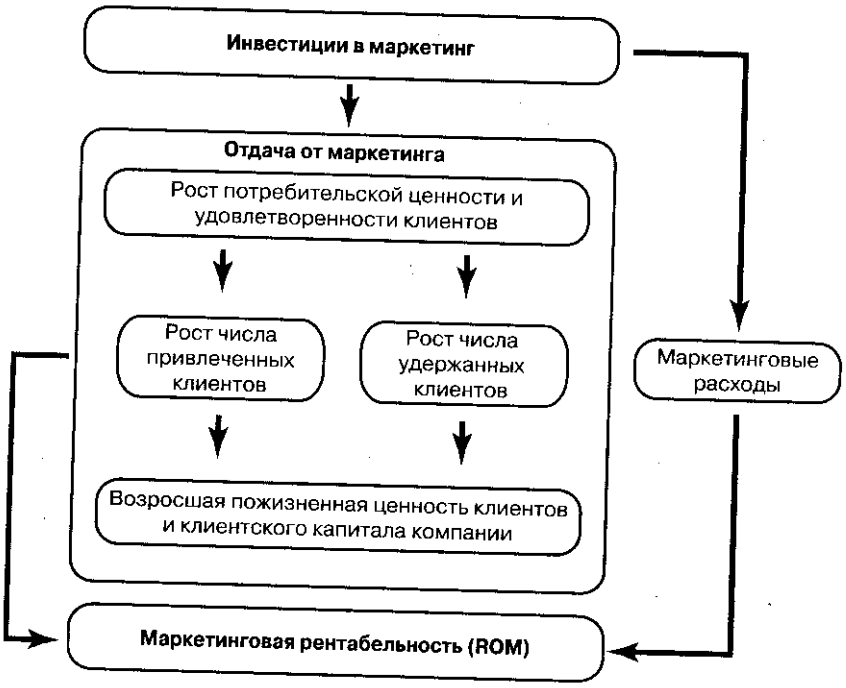


Рис. 2.8. *Маркетинговая рентабельность*

Источник: заимствовано из статьи Roland T. Rust, Katherine N. Lemon and Valerie A. Zeithamal. *Return on Marketing: Using Consumer Equity to Focus Marketing Strategy//Journal of Marketing, January 2004, p. 112.*

Привал: обзор пройденного пути

В главе 1 мы дали определение маркетинга и кратко описали этапы маркетинговой деятельности. В настоящей главе мы рассмотрели стратегическое планирование в масштабе всей компании и роль маркетинга в организации. Затем мы рассмотрели более подробно маркетинговую стратегию и маркетинговый комплекс и обсудили основные функции управления маркетингом. Итак, мы уже выполнили достаточно подробный обзор основ современного маркетинга. В последующих главах мы расширим свои представления об этих основах.

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

   Стратегическое планирование представляет собой процесс разработки формальной стратегии долгосрочного существования и роста. Оно включает в себя четкое определение миссии компании, установку целей и задач, разработку бизнес-портфеля и составление планов подразделений компании. Определение миссии компании начинается с формулировки назначения компании. Миссия должна быть ориентированной на рынок, реалистичной, конкретной, стимулирующей и соответствовать рыночной среде. Затем миссию компании нужно преобразовать в *цели и задачи.*

Основываясь на этих целях и задачах, руководство компании разрабатывает бизнес-портфель, решая, в какие направления деятельности или товары следует вкладывать больше средств, а в какие — меньше. Каждое производственное подразделение компании составляет маркетинговый план, который должен согласовываться с общим планом компании. Подробные и четкие маркетинговые планы подкрепляют общий стратегический план компании, отражая специфику каждого отдела.

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

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

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

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

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

сети доставки потребительской ценности, обладающей повышенной конкурентоспособностью.

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

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

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

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

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

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

Указатель важнейших терминов

SWOT-анализ
Анализ бизнес-портфеля
Бизнес-портфель
Диверсификация
Контроль маркетинга
Маркетинговая рентабельность
Маркетинговая стратегия
Маркетинговый аудит
Маркетинговый комплекс
Маркетинговый процесс
Матрица развития товара/рынка
Матрица "рост/доля рынка"
Отбор целевых сегментов рынка
Позиционирование на рынке
Расширение рынка
Развитие товара
Реализация маркетинга
Сегмент рынка
Сегментация рынка
Сеть доставки потребительской ценности
Стратегическое планирование
Стратегическая бизнес-единица (СБЕ)
Углубление рынка
Формулировка миссии
Цепочка создания потребительской ценности

Бортовой журнал

Обсуждение проблем

1. Дайте определение стратегического планирования. Перечислите и кратко опишите четыре этапа осуществления процесса стратегического планирования. Какую роль в стратегическом планировании играет маркетинг?
2. Рассмотрите использование матрицы "рост/доля рынка", предложенной Бостонской консалтинговой группой. Какая из ячеек этой матрицы обеспечивает основные доходы, способствующие росту компании? Каким образом эту матрицу можно использовать как для оценки текущего бизнес-портфеля, так и для планирования на будущее?
3. Согласны ли вы с тем, что прочность цепочки создания потребительской ценности определяется прочностью ее слабейшего звена? Каким образом установление партнерских отношений с другими организациями с целью создания сети доставки ценности может способствовать повышению эффективности фирмы?
4. Обсудите различия между сегментацией рынка, отбором целевых сегментов и позиционированием на рынке.
5. Дайте определения каждого из "четырех *P*". Каким образом фирма может углубить свои представления о рынке, рассматривая "четыре *C*" вместо "четырех *P*"?
6. Какую роль в маркетинговой деятельности играют анализ, планирование, практическая реализация и контроль? Как связаны друг с другом эти четыре функции управления маркетингом?

Прикладные вопросы

1. Обсудите в составе небольшой группы, в какой мере приведенное ниже определение миссии компании *Burton Snowboards North America* (производителя одной из ведущих торговых марок сноубордов) соответствует пяти критериям правильного определения миссии: "*Burton Snowboards* – компания, которая в своей деятельности ориентируется на потребности и желания сноубордистов и единственной целью

которой является изготовление наилучшей на нашей планете экипировки для сноубординга".

2. Матрица развития товара/рынка может использоваться для выявления возможностей роста компаний путем углубления рынка, развития товара, расширения рынка и диверсификации. Рассмотрим компанию, специализирующуюся на розничной торговле продуктами питания (например, компания *Subway,* которая готовит сэндвичи, предлагает картофельные чипсы и прохладительные напитки). Напрягите свое творческое воображение и постарайтесь описать одну из возможностей роста для каждой из четырех ячеек матрицы развития товара/рынка.
3. В последние годы реклама спортивной обуви, которой в прежние времена занимались исключительно выдающиеся спортсмены, нередко доверяется представителям шоу-бизнеса. Например, рэппер 50 Cent недавно подписал с компанией *Reebok* рекламный контракт и сейчас вовсю рекламирует новую коллекцию спортивной обуви этой компании. 50 Cent так комментирует свой рекламный контракт с компанией *Reebok:* "Спортсмены занимаются рекламой лишь время от времени, в определенные сезоны. Мы же рекламируем продукцию *Reebok* круглый год". Свидетельствуют ли эти перемены в выборе компанией *Reebok* тех категорий популярных личностей, которым эта компания доверяет рекламу своей продукции, об изменениях в стратегиях сегментации, выбора целевых сегментов и позиционирования компании *Reebok*? Каковы преимущества и недостатки таких перемен в выборе категорий популярных личностей, которым доверяется реклама продукции *Reebok*?*

   *Более подробную информацию по этому вопросу можно найти в статье *Michael McCarthy.* Rappers Sample Athletes' Turf // *USA TODAY,* July 4, 2005.

Под капотом: сосредоточимся на технологиях

Чтобы повысить качество услуг, предоставляемых "службой 911" (служба чрезвычайных ситуаций), Федеральная комиссия связи США потребовала от операторов мобильной связи установки к концу 2005 года оборудования, которое позволяет определить местоположение абонентов мобильной связи с точностью до 100 метров. Для этого операторы мобильной связи могут воспользоваться двумя разными подходами. Один из этих подходов заключается в использовании мобильных телефонов со встроенными микросхемами GPS (глобальная система навигации и определения местоположения), тогда как другой подход предполагает определение местоположения абонентов мобильной связи по методу триангуляции, при котором координаты абонента вычисляются путем одновременного использования нескольких вышек мобильной связи (не менее трех). Эта технология, которая уже применяется в Гонконге, Токио и Хельсинки, вызвала интерес ряда компаний, которые предполагают расширить сферу использования подобных систем (например, для рассылки рекламной информации потенциальным покупателям в момент, когда они проходят мимо магазина соответствующей компании).

1. Обсудите в составе небольшой группы — методом "мозгового штурма" — потенциальные варианты использования указанной технологии в сфере маркетинга (помимо варианта, описанного выше).

2. Допустим, вы являетесь членом маркетинговой группы оператора мобильной связи. Задачей этой маркетинговой группы является продажа указанной технологии компаниям розничной торговли. Сформулируйте товарно-ориентированное и рыночно-ориентированное определение миссии данного оператора мобильной связи.
3. Какие ограничения, присущие товарно-ориентированному определению миссии, преодолеваются с помощью рыночно-ориентированного определения миссии компании?

Сосредоточим внимание на вопросах этики

С тех пор как на рынке появились такие новаторские компании, как *The Body Shop*, для компаний США характерно стирание различий корпоративной Америкой и некоммерческими организациями. Например, компания *Ben & Jerry's* сформулировала для себя не одно, а целых три определения миссии: с точки зрения товара, экономики и общества. Другие компании участвуют в тех или иных благотворительных акциях, направленных на реализацию программ помощи неимущим или нуждающимся. Например, компания *Avon* способствует реализации программ борьбы с распространением заболеваний раком груди. Компания *Wal-Mart* учредила премии лучшим преподавателям.

1. Компания *Ben & Jerry's* подробно излагает все три определения своей миссии на Web-сайте `www.benjerry.com/our_company/our_mission`. Посетив этот Web-сайт, вы получите более подробную информацию о деятельности компании *Ben & Jerry's*, направленной на повышение своей социальной ответственности. В какой мере определения миссии *Ben & Jerry's* отражают истинные цели и деятельность этой компании? Изменились ли ваши представления, как рядового потребителя, о деятельности этой компании, после того как вы ознакомились с определениями ее миссии?
2. Можно ли считать этичным, когда компания использует благотворительные акции для продажи своих товаров и услуг?
3. Обсудите роль, которую может играть определение миссии компании в формировании этичного и социально-ответственного корпоративного поведения.

Примечания

1. Цитаты и другая информация заимствованы из *Stanley Holmes*. The New Nike// Business Week, September 20, 2004, P. 78–86; Nike, Inc. — Hoover's Company Records, May 15, 2005, p. 14254; *Daniel Roth*. Can Nike Still Do It Without Phil Knight?// *FORTUNE*, April 4, 2005, P. 59–68; и `www.nikebiz.com`, August 2005.
2. Более подробное обсуждение стратегического планирования на корпоративном и бизнес-уровне, с точки зрения маркетинга, можно найти в книге *Philip Kotler and Kevin Lane Keller*. Marketing Management, 12th ed. — Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2006, Chapter 2.

ГЛАВА 3

Маркетинговая среда

ИЗУЧИВ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ ДОЛЖНЫ УМЕТЬ СЛЕДУЮЩЕЕ.

1. Рассказать о возможностях маркетинговой среды, которые оказывают влияние на способность компании обслуживать своих потребителей
2. Объяснить, каким образом изменения в демографической и экономической среде воздействуют на принятие маркетинговых решений
3. Охарактеризовать основные тенденции в природной и технологической среде
4. Описать важнейшие изменения в политической и культурной среде
5. Рассказать, как компания может реагировать на изменения в маркетинговой среде

Дорожная карта

Обзор основных концепций

В части I (главы 1 и 2) читатели ознакомились с базовыми концепциями маркетинга и этапами маркетинговой деятельности, призванной установить прибыльные отношения с целевыми потребителями. В части II, продолжая свое путешествие в основы маркетинга, читатели более подробно ознакомятся с первым этапом маркетингового процесса — *уяснением рынка, а также потребностей и желаний своих потенциальных потребителей.* В настоящей главе мы еще раз обратим внимание наших читателей на то, что маркетинг осуществляется не в вакууме, а в достаточно сложной и изменчивой внешней среде.

Действующие лица этой среды — поставщики, посредники, потребители, конкуренты, контактные аудитории и прочие — порой помогают компании, а порой наоборот. Главные *силы* маркетинговой среды — демографические, экономические, природные, технологические, политические и культурные — формируют маркетинговые возможности и угрозы, а также влияют на способность компании обслуживать своих потребителей и создавать с ними долгосрочные взаимовыгодные отношения. Для того чтобы научиться разрабатывать эффективные маркетинговые стратегии, надо сначала понять контекст, в котором осуществляется маркетинг.

Нашей первой остановкой будет "икона", на которую буквально молятся миллионы американцев (да и не только американцев). Речь пойдет о компании *McDonald's*. Более столетия тому назад Рэй Крок (Ray Kroc) обратил внимание на важную перемену в образе жизни многих американских потребителей. Это подтолкнуло его к покупке небольшой сети ресторанов. Со временем Рэй Крок преобразовал эту сеть ресторанов в обширную империю заведений "быстрого питания" под названием *McDonald's*. Однако наряду с тем, что указанное изменение в маркетинговом окружении открыло перед *McDonald's* широкие возможности, оно же породило для этой компании достаточно серьезные проблемы.

В 1955 году Рэй Крок, 52-летний продавец миксеров для приготовления молочных коктейлей, присмотрел для себя сеть из семи ресторанов, принадлежавшую в то время Ричарду (Richard) и Морису Макдональдам (Maurice McDonald). По мнению Крока, концепция "быстрого питания" (fast-food), предложенная братьями Макдональдами, почти идеально подходила для ускоренного темпа жизни большинства американских потребителей, которые привыкли кушать буквально на

ходу и стремились побольше времени проводить в семейном кругу. Крок купил эту небольшую сеть ресторанов за 2,7 млн долл. Все остальное уже является достоянием истории.

McDonald's росла ускоренными темпами и спустя сравнительно короткое время стала крупнейшей в мире сетью заведений "быстрого питания". Свыше 30 000 ресторанов, принадлежащих этой компании и разбросанных по всему миру, в наши дни обслуживают ежедневно около 50 миллионов посетителей. Ежегодный объем продаж этой компании превышает 56 млрд долл. "Золотые дуги" (Golden Arches) являются одним из самых известных символов в мире, и ни один из персонажей (за исключением, разве что, Санта-Клауса) не сравнится по своей всемирной популярности с Рональдом Макдональдом. "Сделав систему «быстрого питания» приемлемой для большинства представителей среднего класса, — говорит один из аналитиков отрасли «быстрого питания», — «Золотые дуги» сослужили для этой отрасли примерно такую же службу, какую гостиничная сеть *Holiday Inn* сослужила для отрасли придорожных мотелей в 50-е годы и какую Сэм Уолтон (Sam Walton) сослужил несколько позже для отрасли дисконтных сетей розничной торговли."

Но точно так же, как изменение ситуации на рынке создало благоприятные возможности для *McDonald's*, это же изменение породило определенные проблемы. По сути, к началу нынешнего десятилетия "Золотые дуги", которые некогда поражали воображение своим великолепным блеском, несколько потускнели и компании пришлось напрягать все свои силы, чтобы приспособиться к изменению образа жизни своих клиентов. Несмотря на то что *McDonald's* осталась самой популярной в стране сетью заведений "быстрого питания", темпы роста ее объемов продажи резко замедлились, а принадлежащая ей доля рынка за период с 1997 по 2003 годы сократилась более чем на 3%. В 2002 году, впервые за всю историю своего существования, *McDonald's* объявила об убытках по итогам квартала.

Что же произошло? В нашу эпоху, когда судебные иски к заведениям "быстрого питания" не являются такой уж редкостью, *McDonald's*, похоже, несколько "выбилась из колеи". В наши дни потребители предпочитают более свежие и вкусные продукты питания, а также более приятную и комфортную атмосферу в самом заведении. В результате *McDonald's* начала уступать свою долю рынка ресторанам, которые принято называть заведениями "непринужденного быстрого питания". Новые конкуренты, такие как *Panera Bread, Baja Fresh, Pret a Manger* и *Cosi*, начали предлагать своим клиентам более изысканные блюда, создавая в своих заведениях более стильную и комфортабельную обстановку. А для тех, кто торопится и кому необходимо перехватить что-нибудь на скорую руку, даже местный супермаркет предлагает достаточно широкий выбор готовых блюд, которые можно проглотить в считанные минуты.

К тому же, американцы стали больше заботиться о своем здоровье, а необходимым элементом здорового образа жизни является здоровая пища. Клиенты заведений "быстрого питания" стали нарекать на почти полное отсутствие в меню этих заведений здоровой пищи. Заботясь о своем здоровье, многие клиенты попросту начали избегать заведений "быстрого питания". Будучи лидером индустрии "быстрого питания", *McDonald's* приняла на себя основной удар критики в адрес своей отрасли. В ходе слушания одного из судебных исков, направленного против *McDonald's* и недавно возобновленного апелляционным судом Нью-Йорка, родители двух девочек-подростков обвинили *McDonald's* в ожирении своих чад и возникновении у них соответствующих проблем со здоровьем, в том числе заболевания диабетом.

Пытаясь дать достойный ответ на эти вызовы времени, компания *McDonald's* объявила в 2003 году о планах своего возрождения ("Plan to Win"), призванных привести эту компанию в соответствие новым реалиям рынка. Эти планы включали следующие инициативы.

Назад к основам. *McDonald's* начала уделять повышенное внимание тому, что однажды принесло ей успех: строгому соблюдению стандартов по изготовлению каждого из своих продуктов и качественному обслуживанию клиентов. Компания начала вкладывать деньги в уже существующие свои заведения, принимать меры к ускорению обслуживания клиентов и более тщательному обучению своих работников. Кроме того, было решено проводить более тщательный мониторинг ресторанов *McDonald's* на предмет соблюдения ими строгих санитарных норм, выработанных самой компанией.

Если не можете справиться с ними, объединитесь с ними. Пытаясь изыскать новые, более успешные способы конкуренции с новым поколением своих конкурентов и их заведениями "непринужденного быстрого питания", а также расширить свою клиентскую базу, *McDonald's* приступила к экспериментам с новыми концепциями обслуживания клиентов. Например, были проведены

эксперименты с элитными кофейнями *McCafé* (с кожаными диванами и вышколенным и эрудированным персоналом). В этих кофейнях кофе-эспрессо подается в фарфоровых чашках, клиенты могут заказывать напитки, приготавливаемые по индивидуальным заказам, и сэндвичи "для гурманов". Кроме того, в этих кофейнях обеспечивается доступ к Интернету. Кроме того, в ряде своих ресторанов, находящихся на территории Соединенных Штатов, *McDonald's* протестировала концепцию *Bistro Gourmet* (помещение ресторана оснащено кожаными креслами с высокой спинкой, клиенты имеют возможность заказывать омлет по индивидуально выбранному рецепту, а еда подается в посуде из настоящего китайского фарфора). Дети по-прежнему могут получить свои любимые блюда из меню Happy Meals, но родители могут смаковать и более изысканные блюда, такие как сэндвичи-панини, бутерброды "для гурманов" и творожный пудинг "крем-брюле".

Правильное питание — залог здорового и активного образа жизни. Недавно *McDonald's* инициировала широкомасштабную и многоаспектную образовательную программу, призванную помочь потребителям уяснить секреты сбалансированного, здорового и активного образа жизни. Тема "Правильное питание — залог здорового и активного образа жизни" акцентирует внимание людей на взаимосвязи между правильным питанием и здоровьем человека. Компания учредила Глобальный консультативный совет (Global Advisory Council), в состав которого вошли крупные специалисты в области проблем питания и здравоохранения. Эти специалисты должны были предложить свои рекомендации относительно меню, программ образования населения в вопросах питания и пропаганды физической активности. Рональд Макдональд приобрел более спортивный, поджарый вид. Ему была поручена новая задача — стать "вице-президентом по счастью" и глобальным послом веселья, физического здоровья и благополучия детей, призванным подсказывать детям и их родителям, в какой бы стране они ни проживали, как правильно питаться и поддерживать высокую физическую активность. Кроме того, *McDonald's* радикально обновила свой Web-сайт `GoActive.com`, на котором можно найти немало рекомендаций по поводу того, как вести сбалансированный и активный образ жизни, а также "Инструментарий семейного фитнеса" (Family Fitness Tool Kit). Кроме того, школьная программа Passport to Play ("Паспорт игрока"), разработанная специалистами *McDonald's*, предлагает уникальные и увлекательные способы мотивации детей, обучающихся в 31 000 школ по всей стране, проявлять большую физическую активность на уроках физкультуры. Даже самые суровые критики *McDonald's*, несмотря на свой неизменный скептицизм, вынуждены одобрять эти действия компании.

Совершенствование меню. *McDonald's* приложила немало сил и стараний к тому, чтобы сделать свое меню более здоровым и разнообразным. Например, у компании появился комплексный обед для взрослых под названием "Go Active! Happy Meal". Этот обед включает салат "Premium Salad", бутылку воды "Dasani" и так называемый "Stepometer" — шагомер, который измеряет физическую активность, подсчитывая количество шагов, сделанных человеком за день. Сейчас компания предлагает посетителям своих ресторанов блюдо Chicken McNuggets, приготовленное из "белого" куриного мяса, ломтики куриной грудинки Chicken Selects, "кружки молока" ("milk jugs") с пониженной жирностью и линейку салатов "Premium Salad", таких как Fruit & Walnut Premium Salad, состоящий из кусочков яблок и ягод винограда (без косточек) с добавкой ванильного йогурта (с пониженной жирностью) и грецких орехов в глазури. Спустя лишь год после появления в меню *McDonald's* салатов "Premium Salad" эта компания стала крупнейшим в мире продавцом салатов (к настоящему времени *McDonald's* продала свыше 400 миллионов порций своих салатов).

Попытки *McDonald's* соответствовать изменившейся маркетинговой среде, по-видимому, приносят определенные плоды. Практически по всем показателям этот гигант индустрии "быстрого питания" сейчас снова пребывает в хорошей форме. *McDonald's* сообщает об устойчивом и даже впечатляющем росте объемов продажи и прибыли, а клиенты и акционеры компании демонстрируют свое полное удовлетворение. Бывший генеральный директор *McDonald's* резюмировал нынешнюю ситуацию в компании следующими словами: "Рэй Крок нередко говорил, что ему неизвестно, какую продукцию его компания будет продавать в дальнейшем, но какую бы продукцию она ни продавала, эта продажа будет идти успешно. Он никогда не уставал повторять, что потребности наших клиентов меняются и мы должны меняться вместе с этими потребностями" [1].

Специалисты по маркетингу должны уметь выстраивать отношения с клиентами, а также со своими партнерами как в самой компании, так и за ее пределами. Чтобы такое

выстраивание отношений было достаточно эффективным, маркетологи должны иметь четкое представление об основных силах, действующих в маркетинговой среде компании, которые могут влиять на эти отношения.

Маркетинговая среда компании состоит из множества действующих вне компании лиц и сил, которые влияют на развитие и поддержание службами маркетинга выгодных взаимоотношений с целевыми потребителями. Маркетинговая среда представляет как возможности, так и угрозы для деятельности компании. Преуспевающие компании осознают, насколько важно постоянно отслеживать изменения маркетинговой среды и своевременно адаптироваться к ним.

Маркетологи несут главную ответственность за отслеживание значимых для компании изменений среды. Маркетолог в большей степени, чем кто-либо другой в компании, должен следить за новыми тенденциями и искать благоприятные возможности. Хотя *руководство компании обычно внимательно наблюдает за состоянием внешней среды*, возможности маркетологов в этом отношении несравненно выше, поскольку в их распоряжении имеются специальные инструменты: знание рынка и маркетинговые исследования. Кроме того, маркетологи много времени проводят среди потребителей и конкурентов. Систематически изучая среду, они при необходимости корректируют маркетинговую стратегию и адаптируют действия компании к новым требованиям маркетинговой среды.

Маркетинговую среду можно разделить на *микро-* и *макросреду*. **Микросреду** составляют силы и действующие лица, работающие в непосредственном контакте с компанией, которые в совокупности образуют систему доставки потребительской ценности компании либо воздействуют на способность компании обслуживать своих целевых потребителей, — сама компания, посредники, поставщики, конкуренты, потребители и контактные аудитории. **Макросреда** представлена более общими внешними факторами, оказывающими влияние на всю микросреду, — демографическими, экономическими, природными, технологическими, политическими и культурными. Сначала мы рассмотрим микросреду компании.

Микросреда компании

Задача маркетологов заключается в том, чтобы привлечь клиентов и установить с ними тесные взаимоотношения на основе создания потребительской ценности и удовлетворения запросов клиентов. Однако они не в состоянии справиться с этой задачей в одиночку. Успех их работы зависит и от других действующих лиц микросреды компании — подразделений компании, поставщиков, посредников, клиентов, конкурентов и различных контактных аудиторий (рис. 3.1). Все эти действующие лица вместе образуют систему доставки потребительской ценности компании.

Компания и ее подразделения

Сотрудники отдела маркетинга при разработке маркетинговых планов учитывают интересы других подразделений компании, в частности высшего руководства, финансовой службы, отдела исследований и разработок, службы материально-технического снабже-

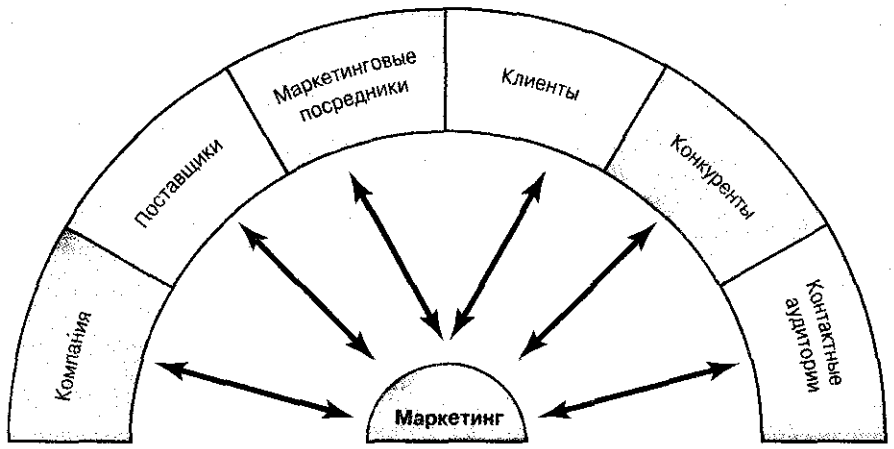


Рис. 3.1. *Микросреда компании*

ния, производства и бухгалтерии. Все эти подразделения образуют внутреннюю среду. Высшее руководство формулирует миссию и цели компании, определяет общую стратегию и политику. Планы отдела маркетинга должны согласовываться с планами, разработанными высшим руководством, и утверждаться до начала их реализации.

Кроме того, отдел маркетинга должен тесно сотрудничать с другими подразделениями компании. Финансовая служба отвечает за изыскание и использование средств на реализацию маркетингового плана. Отдел исследований и разработок занимается разработкой безопасных и привлекательных товаров. Служба материально-технического снабжения предоставляет необходимые материалы. Производственный отдел отвечает за выпуск товаров необходимого качества и в нужном количестве. Бухгалтерия ведет учет доходов и расходов, показывая маркетологам, насколько успешна их деятельность. Все вместе эти отделения оказывают влияние на планы и работу службы маркетинга. Следуя концепции маркетинга, все эти подразделения должны "смотреть на деятельность компании с точки зрения потребителя", и все они должны согласованно трудиться, чтобы обеспечить клиентам высшую потребительскую ценность и удовлетворение.

Поставщики

Поставщики — важное звено в системе создания и распространения потребительской ценности каждой компании. Они предоставляют компании ресурсы, необходимые для производства товаров и услуг. Плохо налаженная работа с поставщиками может оказать негативное воздействие на маркетинговую деятельность. Маркетологи должны следить за наличием ресурсов, потому что дефицит ресурсов, задержки их поставок, забастовки и другие события могут отразиться на объемах продаж, а в дальнейшем и нанести ущерб репутации компании в глазах потребителей. Кроме того, менеджерам по маркетингу следует отслеживать тенденции изменения цен на основные виды производственных ресурсов. Повышение цен поставщиками вызывает увеличение стоимости товара, что в свою очередь отрицательно сказывается на объеме продаж.

Маркетинговые посредники

Маркетинговые посредники помогают продвигать, продавать и распространять товары среди конечных потребителей. К маркетинговым посредникам, в частности, относятся *торговые посредники, компании по организации товародвижения, агентства по оказанию маркетинговых услуг и финансовые посредники. Торговые посредники* — это компании, специализирующиеся на оптовых поставках и торговом посредничестве, а также обеспечении каналов распространения. Они помогают компаниям-производителям находить клиентов и продавать товар. К торговым посредникам относятся оптовые и розничные распространители, которые покупают товары у компании и перепродают их. Выбор торговых посредников и работа с ними — задача нелегкая, поскольку число мелких и независимых торговых посредников резко сократилось. Производители имеют сегодня дело с большими и постоянно растущими посредническими организациями, которые достаточно сильны, чтобы диктовать производителю свои условия и даже вытеснить его с рынка.

Компании по организации товародвижения осуществляют полный комплекс мероприятий для движения товаров от производителя к потребителю. Они помогают компании складировать товары и перемещать их от места производства к месту назначения. При выборе фирм, занимающихся складированием и транспортировкой товаров, компания должна выбрать оптимальные способы хранения и перевозок с учетом таких факторов, как цена, объем и скорость доставки, а также безопасность. *Агентства по оказанию маркетинговых услуг* — это фирмы, занимающиеся маркетинговыми исследованиями, рекламные агентства, посреднические конторы и консультационные компании. Все они помогают компании в определении рынка и продвижении на него товаров. К выбору подобных компаний нужно подходить осторожно, так как творческий потенциал, цена и качество услуг и уровень сервиса у каждой из них различны. В группу *финансовых посредников* входят банки, кредитные и страховые компании и другие организации, которые помогают финансировать сделки и страхуют от риска, связанного с покупкой и продажей товаров. Большинство фирм и клиентов зависят от посредников, финансирующих их сделки.

Как и поставщики, маркетинговые посредники являются важнейшей частью всей системы доставки потребительской ценности данной компании. Чтобы добиться полного удовлетворения потребителя, компании мало оптимизировать свою собственную деятельность. Ей нужно также наладить эффективные партнерские отношения с поставщиками и маркетинговыми посредниками с целью оптимизации всей системы доставки потребительской ценности конечному потребителю. Признанным экспертом в области налаживания эффективных партнерских отношений является компания *Coca-Cola* [2].

Клиенты

Компания должна тщательно изучать свои потребительские рынки. Имеется пять типов клиентурных рынков. *Потребительский рынок* состоит из отдельных индивидов и домохозяйств, покупающих товары и услуги для личного потребления. *Рынок производителей* — это компании, приобретающие товары и услуги для дальнейшей обработки или использования в своем производственном процессе. Представители *рынка посредников* покупают товары и услуги для их перепродажи с выгодой для себя. *Рынок государственных учреждений* состоит из правительственных организаций, покупающих товары и услуги для

предоставления коммунальных услуг населению или для передачи этих товаров и услуг тем, кто в них нуждается. И наконец, *международный рынок* — это все покупатели из других стран, включая потребителей, производителей, посредников и государственные учреждения. Каждому типу рынка соответствуют определенные характеристики, которые маркетолог должен внимательно изучить.

Конкуренты

Согласно концепции маркетинга, успеха добьется та компания, которая создаст высшую потребительскую ценность и которая удовлетворит потребителя лучше, чем конкуренты. Поэтому маркетологу недостаточно просто адаптировать свои товары к нуждам целевого рынка. Он должен добиться стратегического преимущества, позиционируя свои товары и услуги так, чтобы потребителям они казались более привлекательными, чем предложения конкурентов.

Нет такой стратегии борьбы с конкурентами, которая была бы одинаково хороша для всех компаний. Каждая компания должна учитывать масштабы своей деятельности и положение в отрасли по сравнению с конкурентами. Большие компании, занявшие доминирующие позиции в определенной отрасли, используют стратегии, какие не могут позволить себе мелкие фирмы. Но, чтобы достичь успеха, компании мало достичь большого размера — для больших фирм тоже существуют выигрышные и проигрышные стратегии. В то же время маленькая фирма может разработать такую стратегию, которая позволит ей получить прибыль быстрее, чем большим компаниям.

Контактные аудитории

Маркетинговая среда компании включает в себя различные контактные аудитории. Контактная аудитория — это любая группа людей, которая проявляет реальный или потенциальный интерес к компании или влияет на достижение ею своих целей. На рис. 3.3 представлены семь типов контактных аудиторий.

- *Финансовые круги.* Финансовые круги влияют на возможность компании получить денежные средства. Главными контактными аудиториями финансовых кругов являются банки, инвестиционные компании и акционеры.
- *Средства массовой информации.* К ним относятся те, кто распространяют новости, комментируют их и дают аналитические обзоры. Другими словами, это владельцы газет, журналов, радиостанций и телецентров.
- *Государственные учреждения.* Руководство компании должно постоянно следить за работой различных государственных учреждений. Маркетологам необходимо регулярно консультироваться с юристами по вопросам безопасности товаров, правдивости рекламы и т.д.
- *Общественные организации.* Маркетинговые решения компании могут вызвать возражения со стороны обществ потребителей, движений в защиту окружающей среды, организаций различных меньшинств и многих других. Поэтому отдел по связям с общественностью должен помогать компании, поддерживая постоянные отношения с общественными и потребительскими организациями.

- *Местная общественность.* У каждой компании есть свои локальные контактные аудитории, например жители окрестных районов и местные организации. В больших компаниях, как правило, предусмотрена специальная должность служащего для работы с общественностью, который проводит встречи с местным населением, отвечает на вопросы и помогает решать возникающие проблемы.
- *Общество в целом.* Компания должна считаться с отношением общественности к своим товарам и всей деятельности. Ведь имидж компании, сложившийся в обществе, влияет на покупательское поведение.
- *Внутренние контактные аудитории* компании — это сотрудники и управленческий персонал, добровольные помощники и члены совета директоров. Большие компании выпускают для внутренних контактных аудиторий информационные листки, а также используют другие методы информирования и стимулирования. Если служащие ценят свою компанию и гордятся ею, их позитивное отношение передается и другим контактным аудиториям.

Компания может разрабатывать маркетинговые планы не только для потребительских рынков, но и для контактных аудиторий. Предположим, компания хочет вызвать у некой контактной аудитории определенную реакцию, например расположение, хорошие отзывы, *затраты времени или денежные пожертвования. Значит, специально для этой аудитории* нужно разработать такое предложение, которое будет настолько привлекательным, что приведет к желаемой ответной реакции.

Макросреда компании

На компанию и всю ее микросреду оказывают воздействие мощные силы, которые открывают для компании новые возможности или представляют собой источник угрозы. Совокупность этих сил называется **макросредой**. На рис. 3.2 представлены шесть основных *сил макросреды компании. В следующих разделах этой главы мы рассмотрим их и* покажем, как они воздействуют на маркетинговые планы.

Демографическая среда

Демография изучает население с точки зрения его численности, плотности, размещения, возраста, соотношения полов, рас, рода занятий и т.д. Демографическая среда представляет собой главный объект интереса для маркетологов, поскольку это люди, а люди — это рынки.

Население мира растет лавинообразно. Сейчас оно превышает 6,4 миллиарда человек, *а к 2030 году достигнет 8,1 миллиарда* [3]. *Стремительный рост населения в мире* открывает новые перспективы для бизнеса. Рост населения означает рост потребностей, которые нужно удовлетворять. Возьмем Китай. В этой стране для предотвращения демографического взрыва правительство ввело меры по ограничению рождаемости: в китайской семье должен быть только один ребенок. В результате китайские дети стали избалованными и капризными — "маленькими императорами", как их называют сами китайцы. И неудивительно: на одного ребенка обращены заботы и восторги родителей, дедушек и

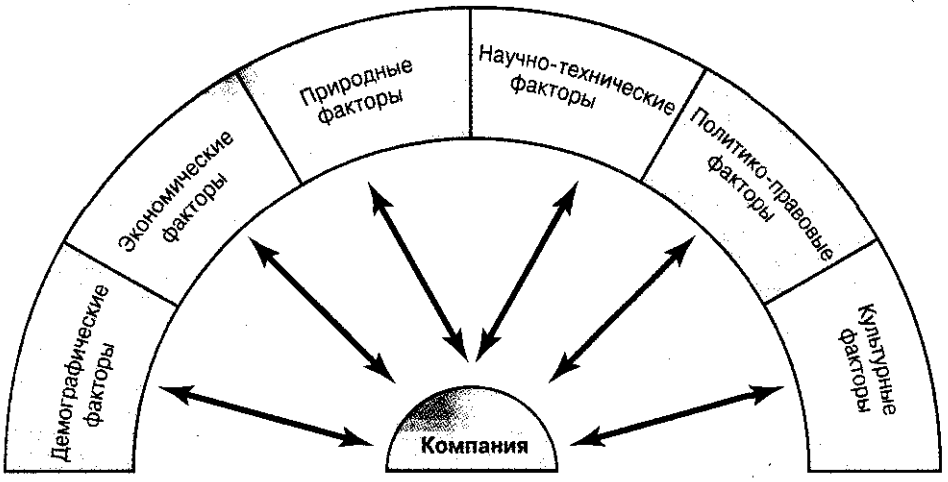


Рис. 3.2. *Основные факторы макросреды*

бабушек (а порой еще и прадедушек и прабабушек), тетушек и дядюшек. Ребенок получает все, что пожелает, — от сладостей до компьютеров. Эта тенденция вызвала интерес у японской компании *Bandai* (известной своими игрушечными солдатиками), датской *Lego* и американской *Mattel*; сегодня эти компании активно осваивают китайский рынок [4,5].

Поэтому маркетологи внимательно следят за изменениями в демографической среде своих рынков как внутри страны, так и за рубежом. Они отслеживают изменения в возрастной и образовательной структуре потребителей, составе семей, а также общие тенденции миграции, изменения уровня образованности и разнородности населения. В следующем разделе мы рассмотрим наиболее значительные демографические тенденции в Соединенных Штатах Америки.

Маркетинг в действии 3.1

Деревня под названием Земля

Давайте на минуту задумаемся, что собой представляет наша планета и какое место мы на ней занимаем. Если бы наш мир можно было уменьшить до размеров деревни с населением в 1000 человек, то получилась бы довольно необычная деревня.

- В нашей деревне проживало бы 520 женщин и 480 мужчин, из них 330 детей и 60 человек в возрасте старше 65 лет; среди них 10 человек с высшим образованием и 335 неграмотных взрослых.
- В нашей деревне проживало бы 52 североамериканца, 55 русских, 84 латиноамериканца, 95 европейцев, 124 африканца и 584 азиата.
- Договориться в нашей деревне было бы непросто, потому что 165 человек разговаривали бы на китайском, 86 — на английском, 83 — на хинди, 64 — на испанском, 58 — на русском, 37 — на арабском. Оставшиеся жители деревни (497 человек) пользовались бы другими двумястами языками.
- Что касается вероисповедания, то среди нас обнаружилось бы 329 христиан, 178 мусульман, 132 индуса, 62 буддиста, 3 иудея, 167 человек, не причисляющих себя ни к какой религии, 45 атеистов и 84 представителя других конфессий.
- Примерно треть жителей нашей деревни имели бы возможность пользоваться чистой и безвредной питьевой водой. Примерно половина детей получила бы прививки против различных инфекций.

- **Вокруг нашей деревни стремительно исчезали бы леса, зато увеличивались бы пустоши. 40% посевных площадей нашей деревни, на которые мы израсходовали бы 83% всех наших удобрений, давали бы 72% урожая, которым питались бы 270 наших самых упитанных соседей. Остальные 60% земель с внесенными в них 18% удобрений дали бы 28% урожая, которым кормились бы 730 жителей нашей деревни. Половина людей из нашей тысячи страдали бы от недоедания.**
- **75% всех богатств нашей деревни контролировались бы двумястами жителями. Еще 200 человек имели бы доступ лишь к 2% богатств. У 70 жителей имелись бы собственные автомобили. Один житель был бы гордым владельцем компьютера, который, скорее всего, был бы подключен к Интернету.**

Источник: Web-сайт The World Village Project (`www.WorldVillage.org`), April 1999.

Изменения в возрастной структуре населения США

В 1998 году население США составляло почти 298 миллионов жителей, а к 2030 году оно достигнет примерно 364 миллиона человек [6]. Основной демографической тенденцией в США является изменение возрастной структуры населения. Население США состоит из нескольких возрастных групп. Далее мы проанализируем положение дел в трех наибольших группах — беби-бумеры, поколение X и поколение Y.

Беби-бумеры

Во время беби-бума, начавшегося после Второй мировой войны и продолжавшегося до начала 60-х годов, ежегодные темпы прироста населения постоянно увеличивались. Беби-бум вызвал значительную неравномерность в распределении населения по возрастам — сейчас 78 миллионов представителей этого поколения составляют 28% всего населения США, располагают 1 трлн долл. ежегодного дохода и владеют тремя четвертыми всех финансовых активов страны [7].

Наибольшее внимание специалисты по маркетингу уделяют достаточно тонкому верхнему слою поколения "бумеров" — его наиболее образованным, мобильным и зажиточным сегментам. В разные периоды эти сегменты получали разные названия. В 80-е годы их называли "яппи" (молодые городские специалисты), "бумпи" (чернокожие специалисты, мобильные "снизу вверх") и ДИНКи (DINK — dual-income, no-kids couples, т.е. "бездетные работающие пары"). В 90-е годы "яппи" и ДИНКи уступили место новому поколению, получившему такие прозвища, как ДЕВКи (DEWK — dual-earners with kids, т.е. "работающие пары, имеющие детей") и МОБИ (MOBY — mother older, baby younger, т.е. когда мать в возрасте, а ребенок еще маленький). В настоящее время, к огорчению многих представителей этого поколения, они получили такие обидные для себя прозвища, как ВУФы (WOOF — well-off older folks, т.е. "состоятельные старикашки") или даже ГРУМПИ (GRUMPIES, т.е. "старые ворчуны").

Беби-бумеры, как группа в целом, являются самыми зажиточными американцами. Однако несмотря на то, что более зажиточные беби-бумеры уже давно стали притчей во языцех, следует отметить, что беби-бумеры все же являются далеко не такой однородной группой, как привыкли о них думать, и представляют собой весьма пеструю совокупность целевых сегментов, на которые могут ориентироваться те или иные компании. Есть, разумеется, весьма зажиточные беби-бумеры, однако есть и такие, чьи доходы можно назвать

весьма скромными. К тому же, почти 25% из 78 миллионов беби-бумеров принадлежат к тем или иным расовым или этническим меньшинствам.

Самым молодым из беби-бумеров сейчас сорок с лишним лет, а самым старым — более шестидесяти. Таким образом, беби-бумеры уже прошли путь от "молодого поколения" до "поколения с болями в пояснице". Беби-бумеры, которые уже давно вошли в пору своей зрелости, переосмысливают цель и ценность своей работы, своих обязанностей и отношений с другими людьми. Они относятся к своей жизни, образу мыслей, еде и тратам на базе новых представлений о стабильности и целесообразности. Беби-бумеры, которые приблизились к пику своих заработков и расходов, представляют чрезвычайно выгодный рынок для компаний, занимающихся строительством нового и перестройкой старого жилья, оказывающих финансовые услуги; туристических агентств и индустрии развлечений; индустрии питания; компаний, производящих продукты фитнеса и ухода за здоровьем, а также дорогостоящие автомобили и прочие предметы роскоши.

Было бы ошибочным рассматривать беби-бумеров лишь как стареющих и степенных пенсионеров. Вообще говоря, беби-бумеры тратят до 30 млрд долл. в год на покупку товаров и услуг, предназначенных для *борьбы* со старением. И, в отличие от предыдущих поколений, беби-бумеры, как правило, не торопятся с выходом на пенсию. Многие беби-бумеры лишь сейчас начинают ощущать вкус жизни, и, к тому же, именно сейчас у них имеются средства для того, чтобы получить максимум удовольствия от жизни. Например, на протяжении последних пяти лет половина всего взрослого населения США проводила отпуск в путешествиях. Примерно 56% этих путешественников составляли беби-бумеры. Благодаря именно беби-бумерам автомобильный рынок США переживает сейчас период расцвета [8].

Создается впечатление, что каждое сравнительно молодое семейство беби-бумеров желает приобрести автомобиль с трейлером, чтобы иметь возможность проводить классический американский семейный отпуск, прежде чем их дети подрастут и покинут родительский дом. Беби-бумеры более старших возрастов, дети которых уже разлетелись по своим собственным гнездам, пользуются автомобилем для дальних путешествий, чтобы иметь возможность навещать своих внуков и посмотреть Америку собственными глазами. Современные автомобили для дальних путешествий удовлетворяют практически любым вкусам и кошелькам, хотя большинство таких автомобилей имеют мало общего с добрым старым "домом на колесах". Последние модели роскошных автомобилей для дальних путешествий, цена которых достигает 1 млн долл. и даже больше, способны удовлетворить прихоти самых взыскательных и состоятельных покупателей. Оснащенные такими "наворотами", как телевизор с плазменным экраном, конвекционные обогреватели, комбинированная стиральная машина-сушилка и даже выдвижные комнаты, средства доступа в Интернете, домашние кинотеатры и действующие камины (!), автомобили для дальних путешествий представляют собой полноценный дом на колесах. "Автомобили для дальних путешествий продаются как булочки, — утверждает один из руководителей ассоциации производителей таких автомобилей. — Между прочим, беби-бумеры, как никто другой, любят путешествовать."

Поколение X

На смену беби-буму пришло резкое падение рождаемости. В результате на свет появилось новое поколение людей, родившихся в период с 1965 по 1976 годы. Примерная чис-

ленность этого поколения составляет 49 миллионов человек. Дуглас Коупленд (Douglas Coupland) назвал это поколение граждан США *поколением X* (Generation X), поскольку они оказались в тени беби-бумеров и не обладают очевидными отличительными характеристиками. *Другие называют их "беби-баловнями"* (baby busters), *"йиффи"* (yiffies – young, individualistic, freedom-minded few, т.е. "немногочисленные молодые индивидуалисты, которые превыше всего ценят свободу") или "поколением, которое оказалось посредине" (т.е. между более многочисленными беби-бумерами и более поздним поколением "Generation Y").

Представители поколения X определяются не только своим возрастом, но и особенностями своего жизненного опыта. Рост количества разводов и более высокая занятость их матерей сделали представителей поколения X первым поколением "детей с ключом от квартиры" (ребенок возвращается из школы в пустой дом, поскольку отец и мать работают). У представителей поколения X, выросших в период экономического спада и значительного роста безработицы, выработался более осторожный, чем у предшествующего поколения, взгляд на экономику. Они заботятся о состоянии окружающей среды и положительно реагируют на социально-ответственные компании. Несмотря на то что им вовсе *не чуждо стремление к жизненному успеху, они являются в меньшей степени материалистами*, чем предыдущее поколение, — они высоко ценят опыт, а не материальные ценности как таковые. Их можно назвать "осторожными романтиками", которые стремятся к более высокому качеству жизни и заинтересованы больше в том, чтобы получать удовлетворение от работы, чем приносить в жертву служебной карьере личное счастье и духовное развитие. Для представителей поколения X семья находится на первом месте, а служебная карьера — на втором.

В результате представители поколения X отличаются своим повышенным скептицизмом. "Маркетинг в отношении представителей поколения X – весьма непростое дело, — говорит один из специалистов по маркетингу, — и главное внимание здесь следует уделить распространению слухов, выгодных для компании. Доказывать им, что ваша компания — лучшая в мире, совершенно бесполезно, поскольку они не проявляют ни малейшего интереса к глянцевым проспектам, в которых расписываются достоинства вашей *компании. Представители поколения X доверяют лишь мнению людей, которых они уважают*. Образно говоря, «на входе» у представителей поколения X установлено слишком много «фильтров»." [9]

Представители поколения X, которых кто-то однажды метко назвал "поколением MTV" и которых многие считают бездельниками, помешанными на боди-пирсинге и постоянно ворчащими на "McJobs", сейчас достигли зрелого возраста и постепенно занимают ведущее положение в обществе. Господствующее место в обществе занимают материальные ценности, культура и образ жизни представителей поколения X, которые постепенно вытесняют материальные ценности, культуру и образ жизни беби-бумеров. Годовая покупательная способность представителей поколения X в настоящее время приближается к 1,4 трлн долл. К 2010 году они полностью займут место беби-бумеров как основного рынка по практически всем категориям продуктов. [10]

Принимая во внимание огромный потенциал представителей поколения X, многие *компании переориентируются на эту категорию потребителей как важнейший целевой* сегмент. Рассмотрим, например, отрасль банковских услуг. [11]

По мере того как представители поколения X продвигаются по карьерной лестнице, обзаводятся семьями и становятся домовладельцами, банки реализуют программы, призванные помочь представителям поколения X управлять своими финансами. Важным вопросом, например, является финансирование покупки человеком собственного жилья. Чтобы помочь людям в этом деле, взаимный фонд *Washington Mutual* (для своих клиентов это просто *WaMu*) инициировал маркетинговую кампанию, демонстрирующую молодым покупателям жилья, каким образом они могли бы упростить процесс покупки жилья. Страница "Buying a Home" ("Покупка жилого дома") на Web-сайте *WaMu* содержит всю информацию, которой необходимо располагать покупателям жилья, интересующимся вопросами финансирования покупки нового жилья. Кроме того, представителей поколения X волнует проблема накопления денег для обучения своих детей в высших учебных заведениях. Результаты одного из исследований показали, что 26% представителей поколения X считают, что к моменту, когда их детям придется поступать в колледж или университет, оплатить обучение своих детей им будет просто не под силу. Чтобы помочь решению этой проблемы, раздел "Life Stages" Web-сайта *WaMu* предлагает "College Savings 101" и прочие инструменты планирования обучения. Однако маркетинг, ориентированный на представителей поколения X, требует использования более современных и нестандартных подходов. Так, вместо того чтобы бомбардировать эту категорию потенциальных клиентов напористыми и агрессивными маркетинговыми презентациями, *WaMu* пытается сочетать более мягкие маркетинговые подходы с социально-ориентированными программами. Например, чтобы добиться благосклонности от тех представителей поколения X, которые являются молодыми семьями с маленькими детьми, *WaMu* разработал программу под названием "WaMoola for Schools". Согласно этой программе, за открытие каждого нового текущего счета в банке на протяжении года откладывается по одному доллару, а затем накопленные таким образом денежные средства распределяются среди местных школ. Альтернативный вариант: клиенты могут зарабатывать для своих школ баллы по программе WaMoola, совершая покупки с помощью чековых карточек Washington Mutual "Visa Check Card".

Поколение Y

Раньше или позже наступит момент, когда беби-бумеры и представители поколения X передадут бразды правления **поколению Y** (которых называют иногда эхо-бумерами). Численность этих детей беби-бумеров, рожденных в период с 1977 по 1994 годы, в настоящее время составляет около 72 миллионов человек, что значительно превышает численность представителей поколения X и почти равняется численности сегмента беби-бумеров. Эхо-бум привел к появлению достаточно крупного рынка подростков и молодых людей немного постарше. Подростки, средняя величина чистого дохода которых в Соединенных Штатах составляет $91 в неделю, тратят 169 млрд долл. в год и оказывают влияние еще на 30 млрд долл. в семейных расходах. После многолетнего застоя рынки игр, одежды, мебели и продуктов питания для подростков и молодых людей немного постарше сейчас переживают значительный подъем [12].

Представители более старших возрастов поколения Y уже закончили высшие учебные заведения и приступили к начальному этапу своей служебной карьеры. Подобно "хвосту" идущих впереди представителей поколения X, одной из отличительных характерис-

тик представителей поколения Y является их абсолютно уверенное и непринужденное обращение с компьютерными, цифровыми и Интернет-технологиями. Примерно у 9 из 10 современных подростков есть домашний компьютер, примерно 73% подростков ежедневно "шарят" в Интернете и свыше 80% молодых людей в возрасте от 15 до 19 лет располагают мобильным телефоном. В целом это нетерпеливые молодые люди, живущие сегодняшним днем. "Чем бы это ни объяснялось (головокружительным темпом, задаваемым Интернетом, круглосуточной передачей новостей по кабельному телевидению, мобильными телефонами и прочими технологическими новинками), мы живем в мире, который можно описать одной фразой: хочу иметь это прямо сейчас, — говорит один наблюдатель. — Возможно, нигде эта тенденция не проявляется с такой очевидностью, как среди представителей поколения Y" [13].

Представители поколения Y являются весьма привлекательной мишенью для маркетологов. Однако для эффективного выхода на этот пресыщенный всевозможными "посланиями" сегмент требуются творческие подходы к маркетингу. Например, популярность среди представителей поколения Y экстремальных видов спорта создала широкие возможности для креативного маркетинга в отношении таких товаров, как одежда, видеоигры, кинофильмы и даже напитки. Позиционирование Mountain Dew как "крутого" и "непочтительного" бренда делает его естественным для любителей экстремальных видов спорта. Но, помимо демонстрации в своей рекламе сноубордистов, скейтбордистов и серфингистов, Mountain Dew проявил себя как бренд, который реально поддерживает экстремальные виды спорта. Mountain Dew спонсирует такие соревнования по экстремальным видам спорта, как ESPN XGames, Vans Triple Crown, а также многих спортсменов, специализирующихся на экстремальных видах спорта. В результате этих и других мер Mountain Dew стал предпочтительным напитком для мужчин в возрасте от 18 до 24 лет [14].

Автомобилестроительная промышленность агрессивно ориентируется на это будущее поколение покупателей автомобилей. К 2010 году представители поколения Y будут покупать каждый четвертый новый автомобиль, продаваемый в Соединенных Штатах. *Toyota* даже создала совершенно новый бренд — Scion, — ориентированный исключительно на представителей поколения Y. Другие автомобилестроительные компании реализуют множество программ и маркетинговых презентаций, ориентированных на представителей поколения Y, которые приближаются к тому возрасту, когда они будут самостоятельно покупать свой первый автомобиль. Например, компания *BMW* предлагает программу обучения автомобильному спорту молодых водителей (некоторые из них так молоды, что еще не могут получить водительские права). В качестве одного из элементов своего тура "Ultimate Driving Experience" ("Максимальный водительский опыт") компания *BMW* предлагает начинающим водителям в возрасте от 15 до 23 лет определенный набор подготовительных курсов и возможность поучаствовать в гонках картов для развития навыков скоростного вождения автомобилей. "Мы обхаживаем тинэйджеров, — говорит один из специалистов по маркетингу компании *BMW*. — *BMW* является самой популярной среди молодежи маркой автомобилей, поэтому у нас есть достаточно оснований для усердной работы с молодым поколением наших потенциальных клиентов" [15].

Возрастной маркетинг

Следует ли компаниям разрабатывать отдельные товары и маркетинговые программы для каждого поколения клиентов? Некоторые эксперты предостерегают специалистов по маркетингу, чтобы те проявляли большую осторожность, "отсекая" то или иное поколение каждый раз, когда разрабатывают продукт или послание, ориентированное на какое-то другое поколение. Другие эксперты предупреждают, что продолжительность жизни каждого поколения составляет десятки лет и что каждое поколение охватывает несколько социально-экономических уровней. Например, специалисты по маркетингу нередко разделяют беби-бумеров на три категории — ведущих бумеров, базовых бумеров и завершающих бумеров, — каждая из которых характеризуется собственными представлениями и моделями поведения. Таким образом, специалисты по маркетингу должны обозначить в каждой группе более узкие сегменты, сформированные по определенным возрастным категориям. Гораздо важнее, однако, то обстоятельство, что классификация потребителей по возрасту может оказаться менее эффективной, чем сегментация их по образу жизни или жизненному этапу.

Изменения в американской семье

Американский идеал семьи с двумя детьми, двумя машинами и загородным домом потерял былую привлекательность. Американцы позже вступают в брак и ограничиваются одним ребенком. Несмотря на последний "маленький беби-бум", число семейных пар с детьми к концу столетия продолжало уменьшаться. Уже сейчас семейные пары с детьми до 18 лет составляют лишь 34% всех семей [16].

Кроме того, значительно увеличилось число работающих женщин. В настоящее время в Соединенных Штатах Америки 60% женщин в возрасте от 16 лет и старше работают или ищут работу [17]. Маркетологи, занимающиеся одеждой, автомобилями, страховками, путешествиями и финансовыми услугами, все большую часть своей рекламы ориентируют на работающих женщин. Произошел сдвиг в традиционном распределении ролей в семье: сегодня мужья берут на себя все больше домашних обязанностей, в частности покупки и воспитание детей, поэтому именно женатые мужчины все чаще становятся целевой аудиторией производителей продуктов питания и бытовых приборов [18-19].

И наконец, увеличилось число семейных пар, которые ведут совместное хозяйство, но не состоят в браке. Многие достигшие совершеннолетия дети покидают родительские дома и начинают жить отдельно. Кроме того, многие из них предпочитают не заводить семью. Разведенные или овдовевшие также редко вступают в брак повторно. К 2000 году 46% всех семей состояло из одиночек или разведенных родителей (доля домохозяйств этой категории растет очень быстро). У этих групп свои нужды. Например, им требуются квартиры меньшего размера; другие бытовые приборы, мебель и домашние принадлежности — недорогие и рассчитанные на небольшое число потребителей; продукты питания в мелкой расфасовке.

Миграция населения

Американцы отличаются "охотой к перемене мест". Почти 14 миллионов семей ежегодно меняют место жительства — это больше, чем одна десятая их общего количества [20].

Тенденции миграции очень интересуют маркетологов, потому что в разных регионах потребители по-разному делают покупки. За последних два десятилетия жители США активно перемещаются в сторону штатов "Солнечного пояса". Население Запада и Юга растет, а число жителей Среднего Запада и Северо-Востока, наоборот, уменьшается. Кроме того, вот уже больше ста лет американцы переселяются из сельских районов поближе к городу. В 50-х годах многие американцы переехали из городов в пригородные районы. Миграция в пригороды продолжается и сегодня. Крупные города обросли обширными пригородами, потеснившими сельскохозяйственные районы. Сегодня все больше американцев стремятся в "микрополии" — небольшие города, окружающие переполненные мегаполисы. Микрополии имеют множество преимуществ перед городами-гигантами (по возможности трудоустройства, по количеству заведений общественного питания, по организации досуга, по активности общественных организаций), зато лишены сутолоки, дорожных пробок, преступности и высоких налогов на жилье — всего того, что считается неотъемлемыми чертами больших городов [21].

Перемены, связанные с местом проживания людей, стали причиной перемен, связанных с местом их работы. Например, миграция людей в пригороды и в провинцию привела к быстрому росту количества людей, работающих дома или в удаленном офисе и выполняющих задания с помощью телефона, факса, модема или Интернета. Эта тенденция, в свою очередь, привела к появлению бурно развивающегося рынка SOHO (small office/home office — небольшой офис/домашний офис). В наше время каждый пятый американец работает дома, пользуясь для связи со своей компанией такими средствами, как персональный компьютер, мобильный телефон, факс и карманные органайзеры.

Многие специалисты по маркетингу активно "возделывают" сегмент домашних офисов, являющийся частью этого богатого рынка SOHO. В качестве одного из примеров можно привести Центры печати и офисов (Office and Print Centers) компании *FedEx Kinko's*. В 2004 году компания *Kinko's*, основанная в 70-е годы для ведения бизнеса, связанного с предоставлением фотокопировальных услуг в студенческих городках, была куплена компанией *FedEx*. Пункты оказания услуг этой компанией были переименованы в Центры печати и офисов (Office and Print Centers) *FedEx Kinko's*. Как следует из нового наименования, *FedEx Kinko's* сейчас представляет собой нечто большее, чем фотокопировальные центры самообслуживания. Обслуживая главным образом клиентов категории "небольшой офис/домашний офис", *FedEx Kinko's* предоставляет им великолепно оборудованный офис, создать который у себя дома вряд ли мог бы кто-либо из потенциальных клиентов этой компании. Новая реклама *FedEx Kinko's* заявляет: "Наш офис — это ваш офис". Там, где в прежние времена можно было лишь снять копии интересующих вас материалов, сейчас можно получить множество других услуг: 1200 центров *FedEx Kinko's* в настоящее время предоставляют широкий спектр бизнес-услуг, включая переплет и окончательную отделку печатного материала, цветное копирование и печать, управление документами, услуги по доставке, аренду компьютеров, беспроводное соединение с Интернетом (T-Mobile HotSpot) и многое другое. Клиенты могут обращаться в пункты *FedEx Kinko's* для выполнения практически любых офисных заданий: они могут копировать, отправлять и получать сообщения по факсу, пользоваться всевозможными компьютерными программами, заходить в Интернет, заказывать канцтовары и исходные материалы для печати, заказывать отправку бандеролей и даже арендовать конференц-зал или провести

телеконференцию. По мере того как все большее число людей работают на дому, *FedEx Kinko's* предлагает им способ преодоления изоляции, в которой оказывается человек, работающий в домашнем офисе [22].

Повышение уровня образования и увеличение числа служащих

Уровень образования населения Соединенных Штатов Америки постоянно растет. Например, по данным 2003 года 85% населения США в возрасте свыше 25 лет получили среднее образование, а 25% — высшее (в 1980 году эти показатели составляли соответственно 69 и 17%) [23]. Увеличение числа людей с высшим образованием вызывает повышение спроса на высококачественные товары, книги, путешествия, персональные компьютеры. Кроме того, уменьшается число телезрителей, потому что потребители с высшим образованием смотрят телевизор меньше, чем остальные.

Изменилось также процентное соотношение рабочих и служащих. В 1950 году служащие составляли 41% всего работающего населения, а в 1985 году их было уже 54%. За то же время процент рабочих упал с 47 до 33%. Число занятых в сфере обслуживания увеличилось с 12 до 14%. Эта тенденция сохранялась и в 90-х годах [24].

Рост этнического и расового многообразия

В разных странах свой этнический и расовый состав. Одно дело Япония, где проживают почти только одни японцы, и совсем другое — США, в которых представлены практически все нации и народности мира. Не случайно США часто сравнивают с котлом, в котором множество людей разных национальностей и культур "переплавилось" в единую однородную нацию. Правда, в последнее время наблюдается все больше признаков того, что однородной нации не получилось. США, скорее, напоминают "винегрет", в котором каждый компонент сохраняет свой вкус и цвет. Население США состоит из множества разных национальностей, и представители каждой из них помнят, хранят свои этнические и культурные традиции и дорожат ими.

По мере усиления глобализации экономики и расширения деятельности компаний маркетологам приходится работать с очень разными рынками — как дома, так и за границей. В США прирост населения в этнических группах в шесть раз выше, чем темпы роста населения, например, на Кавказе, а представители этнических групп покупают товары и услуги на сумму, превышающую 600 миллиардов долларов ежегодно. Население Соединенных Штатов Америки на 68% состоит из представителей белой расы, а афроамериканцы составляют 13%. Быстро растет число латиноамериканцев — сейчас их примерно 14% населения страны. Кроме того, в последнее время выросло число азиатов; их уже больше 4%. Оставшийся 1% представлен американскими индейцами, эскимосами и алеутами. Кроме того, сейчас в США проживает около 34 миллионов человек, которые родились в других странах (это 12% всего населения страны) [25].

Большинство крупных компаний, начиная с *Procter & Gamble, Sears, Wal-Mart* и *Bank of America* и заканчивая *Levi Strauss* и *General Motors,* сейчас адресуют специально разработанные товары, рекламные объявления и мероприятия по продвижению товаров на рынок одной или нескольким таким группам. Например, страховая компания *Allstate* совместно с ведущим маркетинговым агентством *Kang & Lee Advertising* работала над марке-

тинговой кампанией, нацеленной на крупнейшую группу клиентов азиатского происхождения в Соединенных Штатах — этнических китайцев (кстати говоря, эта маркетинговая кампания впоследствии стала лауреатом одной из престижных премий). Разработка культурно значимых посланий для этого рынка оказалась не таким уж простым делом. Возможно, наиболее трудной задачей стал перевод на китайский язык известного слогана *Allstate* "Становясь клиентом нашей компании, вы попадаете в надежные руки" [26].

Вряд ли вам встретится хотя бы один коренной американец, которому не было бы известно, что, оказавшись клиентом страховой компании *Allstate*, вы действительно попадаете в надежные руки. Но для этнических китайцев, сравнительно недавно проживающих в Соединенных Штатах, *Allstate* была далеко не первой компанией, которая приходила на ум, когда речь шла о выборе наиболее подходящей страховой компании. Поэтому *Allstate* попросила *Kang & Lee Advertising* помочь приспособить концепцию "надежных рук" к особенностям американцев китайского происхождения. Задача заключалась в том, чтобы каким-то образом сделать неповторимую индивидуальность традиционного бренда компании *Allstate* интересной и привлекательной для данной группы потребителей. Однако возникло серьезное препятствие: указанный слоган был лишен какого-либо смысла на любом из диалектов китайского языка. После многих месяцев качественного исследования потребителей и продолжительных обсуждений с агентами компании *Allstate* китайского происхождения, был разработан слоган, обратный перевод которого звучал примерно так: "Отдайте свои проблемы в наши руки, расслабьтесь и забудьте о своих тревогах". Маркетинговая кампания стартовала в Сиэтле и Нью-Йорке, а затем перекинулась на Калифорнию. Результаты исследований, проведенных в первых двух городах, показали, что осведомленность этнических китайцев о компании *Allstate* повысилась в два раза на *протяжении шести месяцев с момента начала маркетинговой кампании.*

Разнообразие не сводится лишь к этническому наследию. Например, многие крупные компании недавно начали в открытую нацеливаться на такие категории потребителей, как геи и лесбиянки. Результаты исследования читателей 12 изданий Национальной гильдии газет для геев (National Gay newspaper Guild), проведенного агентством *Simmons Research,* показали, что, в сравнении со среднестатистическим американцем, респонденты, участвовавшие в данном опросе, с вероятностью, большей в 12 раз, заняты на работах, требующих высокой квалификации; с вероятностью, большей почти в 2 раза, имеют собственный дом для проведения летнего отдыха; с вероятностью, большей в 8 раз, имеют собственный компьютер-"ноутбук"; и с вероятностью, большей в 2 раза, располагают собственными пакетами акций. Вероятность того, что семьи геев получают доход в диапазоне от $60 000 до $250 000, в два раза превышает вероятность получения такого же дохода семьей среднестатистического американца. Свыше двух третей геев получили высшее образование, причем 21% геев, получивших высшее образование, присвоена магистерская степень [27].

Кроме того, геи и лесбиянки быстрее остальных американцев улавливают новые тенденции и приспосабливаются к ним. Например, по словам одного из экспертов, "в течение нескольких недель, последовавших за демонстрацией популярного шоу Bravo *Queer Eye for the Straight Guy* — в ходе которого пятеро геев, широко известных как Fab 5, наставляют на путь истинный малоимущего мужчину традиционной ориентации, — резко повысились объемы продаж многих компаний, продукция которых рекламировалась во время

этого шоу". В частности, объемы продаж джинсов Lucky Brand повысились на 17% в течение двух месяцев после того, как их реклама промелькнула в *Queer Eye for the Straight Guy.* А после демонстрации эпизода, речь в котором шла о мебели компании *Thomasville Furniture,* объемы продаж мебели с кожаной обивкой Patchwork, выпускаемой этой компанией, увеличились на 50% [28].

Компании, представляющие несколько отраслей, начинают уделять все больше внимания потребностям и значительному потенциалу сегмента геев и лесбиянок. Потенциал этого рынка оценивается в 485 млрд долл. Например, `Gay.com`, Web-сайт, который ежемесячно привлекает свыше двух миллионов уникальных посетителей из более чем 100 стран, привлекает также достаточно широкий круг известных рекламодателей, начиная с *IBM, eBay, Quicken Mortgage, Saturn, Absolut* и *AT&T* и заканчивая *American Airlines* и *Neiman Marcus.* Ниже приведены примеры маркетинговых мероприятий, ориентированных на сегмент геев и лесбиянок.

Компания *American Express Financial Advisors* разместила печатные рекламные объявления, на которых изображены однополые супружеские пары, планирующие свое финансовое будущее. Эти рекламные объявления были опубликованы в *Out* и *The Advocate* – двух самых популярных общенациональных изданиях для геев. Директор *American Express Financial Advisors* по сегментному маркетингу Маргарет Верджейли (Margaret Vergeylc) сказала: "Мы ориентируемся на геев, разрабатывая такую рекламу и такие мероприятия по продвижению своих продуктов на рынок, которые непосредственно касаются геев, и подчеркивая, что мы понимаем специфические потребности этой категории наших клиентов. Нередко однополые супружеские пары бывают весьма озабочены такими вопросами, как льготы, предоставляемые системой социального обеспечения, и планирование собственного жилья, поскольку однополые браки далеко не всегда признаются действующим законом".

Компания *IBM* создала мобильный отряд торговых представителей (оплачиваемых, занятых полный рабочий день), задачей которого является организация контактов между *IBM* и лицами, ответственными за принятие решений в сообществе GLBT (Gay Lesbian Bisexual Transgender). Недавно *IBM* в качестве одной из своих целевых групп выбрала геев, являющихся владельцами мелких компаний, разместив свое рекламное объявление в журналах *The Advocate, Out,* а также примерно 40 других изданиях, предназначенных для геев. Реклама изображает разнородную группу мужчин и женщин и связывает штаб-квартиру *IBM* в г. Армонк, шт. Нью-Йорк, с известными гей-сообществами: "Chelsea/Provincetown/The Castro/Armonk". Шесть человек, изображенные в указанном рекламном объявлении, входят в число 1100 сотрудников *IBM,* которые составляют сеть GLBT Network этой компании. *IBM* создала отряд GLBT три года тому назад, когда результаты исследований показали, что владельцы компаний, являющиеся геями, охотнее покупают товары у торговых представителей, которые также являются геями.

В прошлом году компания *Avis,* сдающая автомобили напрокат, направила примерно 5% своего рекламного и маркетингового бюджета на геев. "Это весьма лояльная и состоятельная группа клиентов. Результаты исследований показывают, что эта группа будет с готовностью реагировать на маркетинг, который отвечает ее специфическим потребностям", – утверждает официальный представитель компании *Avis.* Стратегия *Avis* включает также спонсирование гей-фестивалей и размещение купонов, означающих, что за каждый

автомобиль, взятый напрокат, *Avis* обязуется пожертвовать определенную сумму некоммерческой организации Gay and Lesbian Alliance Against Defamation ("Альянс геев и лесбиянок против клеветы").

Еще одним привлекательным сегментом является сегмент, численность которого в Соединенных Штатах превышает 54 миллиона человек (больше, чем афроамериканцев или испаноязычных американцев). Речь идет о людях с физическими недостатками. Годовая покупательная способность этого рынка составляет почти 1 трлн долл. Например, люди с ограниченной подвижностью представляют растущий рынок для бизнеса, связанного с туризмом и спортом. Кроме того, они являются активными потребителями других продуктов и услуг, ориентированных на проведение досуга. Рассмотрим следующий пример [30].

В прошлые времена компания *Volkswagen* ориентировалась на людей с физическими недостатками, желающих путешествовать. Например, одна из маркетинговых кампаний, относящихся к модели EuroVan, выпускаемой *Volkswagen*, подчеркивала такие достоинства этой модели автомобиля, как необычайно широкие двери, высокие потолки, просторный салон, возможность легко забраться в салон с инвалидной коляски и удобство вождения этой модели автомобиля людьми с физическими недостатками. *Volkswagen* даже несколько исправила свой знаменитый слоган "Требуются водители" ("Drivers Wanted"), сделав его более привлекательным для людей с физическими недостатками. Новый слоган *Volkswagen* звучит так: "All Drivers Wanted" ("Требуются любые водители"). *Volkswagen* также спонсирует конкурс "Driving Force" ("Движущая сила"), проводимый ежегодно некоммерческой организацией VSA. Целью этого конкурса является поиск талантливых молодых людей с физическими или иными недостатками, способных проявить себя в той или иной области искусства. "Любовный роман Америки с автомобилем не ограничивается лишь готовностью американца подолгу любоваться мощным двигателем или обтекаемыми и элегантными линиями кузова, — утверждает официальный представитель *Volkswagen*. — Компания полагает, что эмоциональное отношение человека к автомобилю не менее важно, чем реальные технические характеристики этого автомобиля. Для людей с физическими недостатками автомобиль обеспечивает свободу передвижения и возможность самовыражения."

По мере того как население Соединенных Штатов будет становиться все более разнородным, опытные специалисты по маркетингу будут стремиться разнообразить свои маркетинговые программы и пытаться воспользоваться возможностями, которые открывают перед ними быстро растущие сегменты рынка.

Прервемся на несколько минут и попробуем представить, как все перечисленные демографические факторы влияют на каждого из нас (а через нас на маркетинговые стратегии).

- **Как демографические тенденции отразились на вашей жизни? Приведите несколько примеров того, как демографические изменения повлияли на вас и ваше покупательское поведение.**
- **Приведите пример компании, которая удачно отреагировала на демографические изменения в возрастной сегментации, структуре семьи, усилении разнородности. Приведите пример компании, которой это не удалось. Сравните эти две компании.**

Экономическая среда

Для существования рынков необходимы не только люди, но и покупательная способность. Экономическая среда состоит из факторов, влияющих на покупательную способность потребителей и структуру потребления. Люди разных стран сильно отличаются по уровню своего дохода и способу его распределения. Есть государства с *потребительской экономикой* (покрывающей лишь необходимые потребности) — они потребляют большинство продукции, производимой их собственными промышленностью и сельским хозяйством. Эти страны не представляют большого интереса для маркетологов. Есть государства с *индустриальной экономикой*, порождающей богатые рынки сбыта самых разнообразных товаров и услуг. Маркетологи должны внимательно следить за основными тенденциями рынков и за динамикой потребительских расходов. Ниже приводятся некоторые основные тенденции изменения экономической среды в Соединенных Штатах Америки.

Изменение уровня доходов

В начале 80-х годов экономика США вступила в период стабильности и процветания, какого еще не было за всю историю страны. На протяжении "бурных восьмидесятых" в связи с ростом доходов, снижением федеральных налогов и стремительным подорожанием жилья американские потребители бросились брать кредиты и вкладывать деньги в недвижимость и всевозможные товары. Они покупали и покупали, не думая о том, что будет завтра, и накапливая долги. "В то время было модно говорить о себе, как о прирожденном покупателе. В 80-е годы американцы были буквально охвачены лихорадкой потребления."

В начале 90-х годов поколение беби-бумеров начало хорошо зарабатывать, а число небольших семей, в которых работают оба супруга, увеличилось. Поэтому на рынке по-прежнему было много потребителей, требующих высококачественных товаров и услуг, за которые они в состоянии заплатить. Такие потребители предпочитали вкладывать деньги в товары и услуги, позволяющие экономить время, в путешествия и развлечения, товары для спорта и отдыха, повышение своего культурного уровня и образования.

Однако беззаботная трата денег и большие надежды 80-х годов закончились с наступлением спада производства в самом начале 90-х. Все последующее десятилетие прошло под знаком "жесткой экономии". Наряду с увеличением доходов некоторых категорий населения увеличилось и финансовое бремя — пришла пора выплачивать долги, сделанные в 80-е годы, возросли расходы на содержание семьи, возникла необходимость откладывать деньги на обучение детей в колледже и на обеспечение существования после выхода на пенсию. Поэтому многие потребители опомнились, сократили потребности и быстро приспособились к изменившейся финансовой ситуации. Они стали тратить деньги более осмотрительно и требовали от потребляемых товаров и услуг большей потребительской ценности.

В течение всего периода экономического спада многие маркетологи применяли *ценностный маркетинг*. Вместо того чтобы предлагать высокое качество по высокой цене или низкое по низкой цене, маркетологи искали способы предложить более осмотрительному

потребителю *более высокую* ценность — оптимальное сочетание качественного товара с хорошим обслуживанием за умеренную цену.

Распределению дохода маркетологи должны уделять не меньше внимания, чем среднему уровню заработка. В США доход распределен все еще очень неравномерно. Первое место занимают потребители *высшего класса*; на характер их покупок не влияют текущие события в экономической сфере. Они составляют основу рынка предметов роскоши. За ними следуют потребители *среднего класса*, которые тратят деньги менее охотно, но могут позволить себе дорогие покупки. Представители *рабочего класса* вынуждены покупать только основные продукты питания, одежду и жилье и экономить на всем. И наконец, потребителям из *низшего класса* (людям, живущим на социальные пособия, и большинству пенсионеров) приходится экономить каждый цент, чтобы купить самое необходимое.

За три последних десятилетия богатые стали еще богаче, средний класс сократился, а бедные остались бедными. В 2003 году 12% семей США имели ежегодный доход свыше 100 тыс. долл., в сравнении с 4% в начале 90-х [31].

Из-за неравенства в доходах появился двухуровневый рынок. Многие компании создают два варианта маркетингового предложения для двух разных рынков — состоятельных и не слишком состоятельных потребителей. Например, компания *Walt Disney* предлагает два варианта игрушечного Винни-Пуха. Прелестное изображение мишки вы встретите на отличном фарфоре, серебряных ложечках, на детских карандашах и красках, которые продаются в специализированных дорогих магазинах детских товаров и отделах супермаркетов типа *Nordstrom* и *Bloomingdale's*. Толстый добродушный Винни в красной футболке и с глуповатой улыбкой располагается по соседству с пластиковой цепочкой для ключей, синтетическим покрывалом и дешевым видеомагнитофоном. Все это продается в супермаркетах сети *Wal-Mart* и в магазинах сниженных цен. Эти два Винни-Пуха никогда не окажутся рядом на одной полке, разве что в собственных магазинах компании *Walt Disney*. Таким образом, *Disney* предлагает два Винни-Пуха — для богатых и для бедных, рассчитывая порадовать покупателей двух уровней достатка [32].

Изменение структуры расходов потребителей

В табл. 3.1 показано, как распределяются доходы американских домохозяйств с разным уровнем достатка между основными категориями товаров и услуг. Основная часть доходов большинства домохозяйств уходит на покупку еды, оплату жилья и транспортные расходы. Однако у потребителей с разным уровнем дохода структуры расходов различны. Некоторые из этих различий подметил более ста лет назад Эрнст Энгель (Ernst Engel), который изучал изменения характера покупок по мере роста дохода. Эрнст Энгель выяснил, что по мере увеличения совокупного семейного дохода процент расходов на продукты питания уменьшается, процент расходов на оплату жилья остается прежним (за исключением оплаты коммунальных услуг, в частности газа, электричества и коммунальных услуг, расходы на которые растут), а процент расходов на все остальные товарные категории и процент сбережений возрастают. Все последующие исследования в целом подтвердили закон Энгеля.

Таблица 3.1. Изменение структуры расходов по мере увеличения уровня дохода

Статьи расходов	Процент расходов при разных уровнях доходов			
	$10–20 000	$20–30 000	$30–40 000	Более $70 000
Продукты питания	15,3	15,1	13,9	11,6
Содержание жилья	34,0	33,3	32,0	30,9
Коммунальные услуги	8,6	8,0	7,2	4,9
Одежда	4,6	4,1	4,3	4,5
Транспортные расходы	18,9	18,3	20,1	17,6
Уход за здоровьем	8,7	7,9	6,8	4,2
Развлечения	4,1	4,1	4,4	5,8
Пожертвования	2,8	3,4	3,1	3,5
Страховка	3,9	6,5	8,3	14,8

Источник: *Consumer Expenditure Survey, 2002,* U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, April 2004 (с соответствующими материалами можно ознакомиться на Web-сайте www.bls.gov/cex/2002/Standard/income.pdf).

Колебания основных экономических переменных, таких как доход, прожиточный минимум, процентные и кредитные ставки, оказывают большое влияние на рынок. Компании наблюдают за изменениями этих переменных с помощью метода экономического прогноза. Экономический спад или внезапный краткосрочный подъем не обязательно отрицательно скажутся на деятельности компании. Если компания своевременно адаптируется к изменениям экономической среды, то она не только не пострадает, но и сможет извлечь выгоду из этих изменений.

Природная среда

Природная среда состоит из природных ресурсов, которые обеспечивают сырьем промышленность и на которые оказывает воздействие деятельность человека. За последних два десятилетия в обществе возросла озабоченность состоянием окружающей среды. Некоторые аналитики объявили 90-е годы "десятилетием Земли", провозгласив экологическую проблему самой важной как для общественности, так и для производителей. Во многих странах мира загрязнение воздуха и воды приняло угрожающие масштабы. Кроме того, мировую общественность беспокоит истощение озонового слоя и возникновение "парникового эффекта", т.е. глобального потепления климата. Есть все основания опасаться, что скоро мы будем погребены под отходами собственных производств.

Маркетологи должны знать об основных тенденциях в изменении природной среды. Первая из них — неуклонное истощение запасов сырья. Некоторые ученые-экологи считают, что даже воздух и вода, которые кажутся неисчерпаемыми природными ресурсами, могут со временем истощиться. Загрязнение воздуха уже превратилось в проблему больших городов, а в некоторых регионах мира и США не хватает воды. Возобновляемые ресурсы, такие как лес и продовольствие, также нужно использовать разумно. Компании, использующие древесину в своем производстве, должны восстанавливать лесонасаждения, чтобы защитить почву и оставить лес будущим поколениям.

Вторая тенденция в экологии — загрязнение среды. Почти любое производство наносит вред окружающей природной среде. Вот лишь несколько проблем, требующих

немедленного решения: уничтожение химических и ядерных отходов; опасный уровень содержания ртути в водах мирового океана; загрязнение почвы и продуктов питания химическими веществами; попадание в окружающую среду бутылок, пластмассовой тары и других упаковочных материалов, которые биохимически не разлагаются.

Третья тенденция — усиление роли государства в контроле за использованием природных ресурсов. Правительства разных стран по-разному заботятся о поддержании чистоты окружающей среды. Например, в Германии правительство решительно борется за сохранность природы. Во многих бедных государствах, напротив, этой проблеме внимания почти не уделяется по причине недостатка денежных средств или отсутствия политической воли. Но и богатым странам не хватает финансовых средств и политической согласованности, чтобы разработать единый комплекс мероприятий для улучшения экологической ситуации в мире. Остается надеяться только на повышение уровня социальной ответственности бизнеса во всем мире, да на изобретение более дешевых технологий, которые позволят контролировать и снижать уровень загрязнения.

Агентство по защите окружающей среды (Environmental Protection Agency — EPA) Соединенных Штатов было создано в 1970 году с целью разработки и введения в действие стандартов, касающихся загрязнения окружающей среды, а также для проведения исследований, связанных с загрязнением окружающей среды. В будущем компаниям, занимающимся бизнесом в Соединенных Штатах, следует ожидать продолжения жесткого контроля своих действий со стороны государственных органов и общественных движений в защиту окружающей среды. Вместо того чтобы оказывать сопротивление этим государственным органам и общественным движениям, специалисты по маркетингу должны способствовать выработке решений, которые помогли бы избавить наш мир от проблем, связанных с загрязнением окружающей среды и нехваткой энергетических ресурсов.

В результате повышенного внимания к состоянию окружающей среды появилось так называемое зеленое движение. Сегодня наиболее сознательные компании в своей деятельности не просто следуют требованиям экологии, но и опережают их. Они разрабатывают экологически безопасные маркетинговые стратегии и производственные процессы с целью создания мировой экономики, которая не будет разрушать нашу планету. Эти компании удовлетворяют стремление потребителей получать экологически чистые товары, перерабатываемые или легкоразложимые упаковочные материалы, а также внедряют более жесткий экологический контроль и энергосберегающие технологии. Компания *3M* выступила инициатором программы "Предотвращение загрязнения — выгодно!", которая значительно повышает экологическую безопасность производства и удешевляет его. *AT&T* на всех стадиях производственного процесса использует специальные компьютерные программы, которые помогают выбирать наиболее безвредные материалы, сокращать количество загрязняющих природу отходов, экономить электроэнергию и увеличивать количество продукции, которая может использоваться повторно. Компания *McDonald's* отказалась от полистирольной посуды и перешла на более экологически безопасные материалы для упаковки и салфеток, уменьшив к тому же размеры упаковки. Новые компьютеры AS/400e производства *IBM*, предназначенные для среднего бизнеса, потребляют меньше электроэнергии, содержат перерабатываемые составляющие и собираются так, чтобы их можно было потом разобрать и использовать повторно. А компания *Dixon-Ticonderoga*, которая в свое время выпустила первый американский карандаш, разработа-

ла новые пастельные карандаши, в которых вместо парафина, являющегося продуктом нефтепереработки, используется соя. Соевые карандаши имеют ряд преимуществ: они создаются из возобновляемого ресурса, дают более яркие и чистые цвета и отличаются большей мягкостью. Все больше становится компаний, которые осознали связь между здоровой экономикой и здоровой экологией [33].

Маркетинг в действии 3.2

Gibson: как заработать деньги и не нанести вреда окружающей среде

Если в джунглях падает срубленное дерево и рядом не находится никого, кто мог бы громко протрубить о своей любви к окружающей среде, возникают ли в таком случае хоть какие-нибудь звуки? Вполне возможно — и эти звуки могут оказаться очень даже мелодичными, — если срубленное дерево предназначено для изготовления электрогитары. Компания *Gibson Guitar*, известный производитель гитар, с конца 80-х годов усиленно работает над тем, чтобы вырубки леса, который идет на изготовление ее гитар, не наносили заметного ущерба окружающей среде. Подразделение *Gibson Guitar*, занимающееся изготовлением электрогитар, недавно перешло на 100-процентную сертификацию древесины, которая идет на изготовление его гитар. Другие подразделения *Gibson Guitar*, в том числе Baldwin Piano, собираются последовать этому примеру.

Тем не менее, в отличие от *Starbucks*, *The Body Shop* и других компаний, которые не устают повторять о своей заботе о состоянии окружающей среды, главный исполнительный директор *Gibson Guitar* Генри Юшкевич (Henry Juszkiewicz) не очень-то стремится выставлять напоказ свидетельства своей борьбы за сохранение окружающей среды (в конце концов, Генри Юшкевич водит Hummer). Самое главное для него — чтобы *Gibson Guitar* была вдосталь обеспечена редкими породами древесины (главным образом красным деревом) для бесперебойного изготовления своих электрогитар.

"Мы — коммерсанты. Мы — коммерческая фирма. Мы должны получать прибыль, — не устает повторять Генри Юшкевич в своем нэшвиллском офисе, наполненном столь большим количеством атрибутов музыкальной индустрии, что этот офис больше похож на частное кафе для любителей хард-рока. — Скажите, разве я похож на какого-нибудь там защитника окружающей среды?" В конце концов гитаристы-профессионалы требуют, чтобы их инструменты были изготовлены из качественных и редких пород древесины. Однако цена таких гитар может быть очень высокой, что обусловливается нестабильностью поставок исходных материалов, а также угрозой, что вырубка некоторых редких пород деревьев может вообще быть запрещена.

Генри Юшкевич хотел вообще исключить любые догадки и предположения на этот счет, создав сеть лесоводческих хозяйств и полностью отказавшись от услуг брокеров, прочесывающих мировой рынок в поисках самых выгодных для себя цен. Он вступил в контакт с *Альянсом тропических лесов* (Rainforest Alliance), некоммерческой группой защитников окружающей среды, чтобы обсудить возможность закупки древесины у мексиканских поставщиков, сертифицированных как "приемлемые" (sustainable). (Лесоводческие хозяйства классифицируются как "приемлемые" согласно определенным стандартам и по результатам ответственного отношения к вырубке леса.)

Однако это отнюдь не решало всех проблем *Gibson Guitar*, связанных с поиском источников сырья для своего производства. Поэтому компания приняла на работу двух сотрудников *Альянса тропических лесов*, которым предстояло обеспечить поставки древесины из Коста-Рики и Бразилии. "Поработав у нас всего лишь год, эти парни сумели подыскать для нашей компании важные источники сырья, — говорит Генри Юшкевич. — Мы перешли от использования менее 1% сертифицированного продукта к использованию примерно 80% такого продукта." С тех пор *Gibson Guitar* удалось наладить прямые связи с лесоводческими хозяйствами из Гватемалы. Это обеспечило как стабильность поставок, так и качество сырья, поскольку компания получила возможность проинструктировать фермеров-лесоводов относительно своих особых спецификаций на сырье.

Поначалу, как говорит Генри Юшкевич, *Gibson Guitar* платила надбавку при закупке древесины таким способом. Сейчас прямые закупки обеспечивают компании определенную экономию. Кроме того, такие связи помогают сократить традиционные вырубки на корню, которые угрожают стабильности поставок ценных пород дерева. "В краткосрочной перспективе небольшое повышение цены не должно нанести компании значительного ущерба, поскольку гитара — продукт, имеющий достаточно

высокую стоимость, — утверждает один из экспертов данной отрасли. — В долгосрочной перспективе это гарантирует стабильность поставок не на 5, а как минимум на 50 лет."

Тензи Уэлан (Tensie Whelan), исполнительный директор *Альянса тропических лесов*, утверждает, что должна набраться некая критическая масса руководителей компаний, которые самостоятельно придут к заключению, что методы бережного отношения к окружающей среде могут быть выгодны для их компаний. Что же касается Генри Юшкевича, то мнение о нем Тензи Уэлан таково: "Он утверждает, что он — бизнесмен и что его задача — зарабатывать деньги. Но поверьте мне, что его забота о защите окружающей среды объясняется совершенно искренним порывом его души".

Источник: перепечатывается с разрешения автора статьи *Ryan Underwood.* In Tune with the Environment//*Fast Company,* February 2005, p. 26.

Технологическая среда

Сегодня технологическая среда является, возможно, самой главной силой, определяющей наше существование. Новые технологии породили такие чудеса, как антибиотики, трансплантацию органов, портативные компьютеры и Интернет. Но благодаря научно-техническому прогрессу появились и такие ужасные вещи, как ядерные ракеты, нервно-паралитический газ и автоматическое оружие. Наше отношение к новым технологиям зависит от того, на что мы больше обращаем внимание — на приносимую ими пользу или на связанные с ними опасности.

Например, было бы, наверное, неплохо, если бы в каждый из покупаемых нами продуктов был встроен крошечный приемопередатчик, который позволял бы отслеживать все стадии жизненного цикла товара, начиная с его производства и заканчивая его использованием и утилизацией. Разумеется, применение такого приемопередатчика обеспечило бы покупателям и продавцам немало преимуществ. С другой стороны, в этом есть что-то, внушающее ужас. В любом случае уже сегодня это не является фантастикой [34].

Вообразите мир, в котором каждый продукт заключает в себе крошечный приемопередатчик. В этот приемопередатчик заносится определенная информация. Когда вы проходите по торговым рядам супермаркета и выбираете те или иные товары, датчики, установленные на полках, фиксируют ваш выбор и отправляют соответствующие рекламные объявления или предложения о ценовых скидках на экран монитора, смонтированного в тележке, в которую вы складываете выбранные товары. По мере наполнения товарами вашей тележки сканеры с программным управлением обнаруживают, что, возможно, вы подбираете продукты питания для какого-нибудь званого ужина; в таком случае монитор предложит вам сорт вина, которое могло бы подойти для выбранных вами продуктов. Когда вы выходите из супермаркета, сканеры, установленные на выходе, суммируют цены ваших покупок и автоматически снимают соответствующую сумму с вашей кредитной карточки. Считывающие устройства, смонтированные у вас дома, отслеживают, *что* поступает и *что* изымается из ваших продуктовых запасов, и вносят соответствующие изменения в список продуктов, которые вам предстоит купить, когда запасы того или иного продукта подходят к концу. Готовя воскресный ужин, вы просто закладываете свою традиционную индейку Butterball в программируемую микроволновую печь, которая выполняет команды, занесенные в ее микросхему, и доводит "дичь" до требуемой кондиции без вашего вмешательства.

Вам кажется, что это дело весьма отдаленного будущего? Не совсем так. На самом деле это может стать реальностью уже в ближайшем будущем благодаря крохотным передатчикам радиочастотной идентификации (radio-frequency identification — RFID), или программируемым микросхемам ("смарт-чипам"), которые могут быть встроены в приобретаемые вами продукты. Помимо несомненных преимуществ, которые RFID-микросхемы обеспечивают потребителям, они также предоставляют производителям и компаниям розничной торговли чрезвычайно эффективный способ автоматического круглосуточного электронного слежения за своими продуктами — в каком бы месте нашей планеты эти продукты ни находились. В частности, производители могут отслеживать весь путь своих продуктов: завод-изготовитель, склад, торговые полки магазина, потребитель и центры утилизации. RFID-технология используется уже сейчас. Каждый раз, когда потребитель вставляет в считывающее устройство свою карточку ExxonMobil Speed-Pass, чтобы купить бензин на автозаправочной станции, или проезжает через автоматизированный пункт сбора пошлины, в действие вступают RFID-микросхемы. Многие крупные фирмы "подбрасывают хворост в костер RFID-технологии". Компания *Procter & Gamble* планирует приступить к широкому использованию RFID-микросхем в своих продуктах не позднее 2008 года. А такие гиганты розничной торговли, как *Wal-Mart, Best Buy* и *Albertson's*, потребовали от своих ведущих поставщиков приступить к использованию RFID-технологии не позднее 2007 года.

Технологическая среда изменяется постоянно и очень быстро. Достаточно оглянуться и посмотреть, сколько вокруг нас предметов, которых не было 100 и даже 30 лет назад. Во времена Авраама Линкольна (1809–1865) не существовало автомобилей, аэропланов, фотоаппаратов, радио и электрического освещения. Вудро Вильсон (1856–1924) и представить себе не мог таких вещей, как телевидение, аэрозольные баллончики, холодильники, автоматические посудомоечные машины, комнатные кондиционеры, антибиотики и компьютеры. Когда президентом был Франклин Делано Рузвельт (1882–1945), и в помине не было ксерокопирования, синтетических моющих средств, магнитофонов, противозачаточных таблеток и искусственных спутников Земли. А современники Джона Кеннеди (1917–1963) обходились без персональных компьютеров, проигрывателей для компакт-дисков, видеомагнитофонов и World Wide Web.

Новые технологии создают новые рынки и новые возможности, вытесняя при этом старые технологии. Производство транзисторов, например, привело в упадок индустрию электронных ламп, изобретение ксерокопирования нанесло ущерб выпуску копировальной бумаги, рост автомобильной промышленности замедлил развитие железнодорожной сети, появление компакт-дисков практически свело на нет выпуск обычных пластинок и т.д. Маркетологи должны внимательно следить за изменениями в технологической среде. Компании, не поспевающие за техническим прогрессом, обречены на выпуск устаревших товаров. К тому же они упускают перспективные возможности в плане выпуска товаров и освоения рынков.

США занимают первое место в мире по ассигнованиям на научно-исследовательскую деятельность и опытно-конструкторские разработки — 312 млрд долл. в 2005 году [35]. Сегодня ученые помогают разрабатывать новые товары и услуги, проводя исследования в таких областях, как практическое использование солнечной энергии, создание электромобиля, лекарства от рака, управляемых голосом компьютеров и генетически усовер-

*шенствованных сельскохозяйственных культур. В настоящее время исследования ведут*ся в основном группами ученых, а не исследователями-одиночками, такими как Томас Эдисон, Сэмюэл Морзе или Александр Белл. Многие компании включают в команды специалистов по маркетингу, чтобы те придавали исследованиям более четкую ориентацию на рынок. Кроме того, ученые работают над такими почти фантастическими проектами, как летающие автомобили, трехмерное телевидение и создание космических поселений. В каждом случае это вопрос не только технической реализации, но и коммерции — как создать *практичные и недорогие* версии этих продуктов.

*По мере усложнения товаров и технологий общество все более настоятельно требу*ет гарантий их безопасности. Поэтому правительственные органы изучают и запрещают потенциально опасные товары. Маркетологи должны четко знать требования контроля и учитывать их при разработке новых товаров.

Политико-правовая среда

На маркетинговую деятельность сильное влияние оказывает политическая среда. Под политико-правовой средой подразумеваются законы, государственные учреждения и группы давления, которые оказывают влияние на компании и отдельных лиц в данном обществе и ограничивают их деятельность.

Законодательство по регулированию предпринимательской деятельности

Даже самые рьяные защитники свободной рыночной экономики согласны с тем, что вся система работает лучше при наличии определенных законодательных актов, регулирующих деятельность предпринимателей. Тщательно продуманные регулятивные акты поощряют конкуренцию и обеспечивают благоприятные условия для развития рынка товаров и услуг. Поэтому правительство проводит *государственную политику*, направленную на регулирование предпринимательской деятельности. Для этого оно принимает специальные законы и постановления, ограничивающие бизнес на благо всего общества в целом. Почти все аспекты маркетинговой деятельности также подпадают под разнообразные законы и постановления.

Ужесточение законодательства

В последние несколько лет во всем мире постоянно возрастает роль законодательства в регулировании предпринимательской деятельности. В США принято множество законов, касающихся конкуренции, принципов добросовестной торговли, защиты окружающей среды, безопасности товаров, упаковки и маркировки, правдивости рекламы, ценообразования и других важных областей (табл. 3.2). Европейская Комиссия также активно разрабатывает новый пакет законов, которые регулируют конкуренцию, стандарты на товары, ответственность за выпускаемую продукцию и коммерческие сделки для стран – членов Европейского сообщества. Некоторые страны в ужесточении своего законодательства, касающегося потребительских товаров, пошли еще дальше. Например, в Норвегии запрещены некоторые стимулирующие приемы маркетинга — в частности, применение купонов, конкурсы и премии — как недостойные или нечестные способы продвижения товара. В Таиланде закон требует, чтобы производители национальных пищевых продук-

тов продавали свой товар в нескольких вариантах, в том числе по низкой цене, чтобы его могли купить потребители с разным уровнем доходов.

Понять публичные последствия тех или иных маркетинговых действий подчас бывает не так-то просто. Например, в Соединенных Штатах действует немало законов на общенациональном уровне, на уровне отдельных штатов или муниципалитетов, причем эти законы нередко "пересекаются" между собой. Продажа болеутоляющих препаратов в Далласе регулируется как федеральными законами о маркировке товаров, так и законами о рекламе, действующими только в штате Техас. Кроме того, законы постоянно меняются: то, что разрешалось в прошлом году, сейчас может быть запрещено, а то, что ранее запрещалось, сейчас может быть разрешено. Специалисты по маркетингу должны постоянно отслеживать изменения в законодательстве и уметь правильно их интерпретировать.

Законы, регулирующие предпринимательскую деятельность, появились в силу ряда причин. Во-первых, чтобы *защитить компании* друг от друга. Хотя бизнес без конкуренции невозможен, каждая компания в случае возникновения угрозы со стороны конкурентов стремится нейтрализовать соперников, прибегая порой к сомнительным методам. Для определения нечестных методов конкуренции и борьбы с ними разработан ряд законов. В США такие законы принимаются Федеральной торговой комиссией и Антитрестовским департаментом Министерства юстиции.

Во-вторых, для *защиты потребителя* от недобросовестной деловой практики. Некоторые компании в отсутствие контроля со стороны государства могли бы начать производство низкопробных товаров, подкрепляя их лживой рекламой, и вводить потребителей в заблуждение, используя красивую упаковку и низкую цену. Выявлением случаев недобросовестной деловой практики и борьбой с ними занимаются различные государственные учреждения.

В-третьих, это *защита интересов общества* от неупорядоченной деятельности предпринимателей. Прибыльный бизнес не обязательно вызывает улучшение качества жизни. Регулирование призвано заставить фирмы нести ответственность перед обществом за свое производство и товары.

Усиление давления со стороны правительственных органов

Маркетологи, работающие на международном рынке, сталкиваются с десятками и даже сотнями правительственных организаций, которые занимаются выработкой торговой политики и созданием соответствующих нормативов. К сожалению, служащие правительственных органов проявляют порой чрезмерное рвение и непоследовательность. Во главе многих государственных организаций стоят юристы и экономисты, которым не хватает практического опыта в области предпринимательской деятельности и маркетинга.

Новые законы и принудительные меры по их исполнению, видимо, будут еще более жесткими. Руководители компаний должны учитывать это при планировании производственных и маркетинговых программ. Маркетологи должны разбираться в основных законах, защищающих конкуренцию, потребителей и общество. Они должны понимать эти законы на локальном уровне, на уровне штата, на федеральном и на международном уровнях.

Таблица 3.2. Основные законы США, влияющие на маркетинговую деятельность

Название закона	Цель
Антитрестовский закон Шермана 1890 года	Запрет на монополии и действия, препятствующие торговле и конкуренции между штатами (искусственное завышение цен, временное снижение цены с целью вытеснения конкурента)
Федеральный закон о продуктах питания и медикаментах (1906)	Запрет на производство и продажу фальсифицированных или неправильно маркированных продуктов питания и медикаментов. Создание Федерального управления по контролю за качеством пищевых продуктов и медикаментов
Закон Клейтона (1914)	Дополнение к Закону Шермана. Запрет на некоторые разновидности ценовой дискриминации, ограничение практики эксклюзивных дилеров, принятие соглашений, ограничивающих действия партнера (требование, чтобы дилер брал для реализации дополнительные товары из имеющихся у продавца)
Федеральный закон об учреждении Федеральной торговой комиссии (1914)	Учреждение комиссии для расследования и пресечения недобросовестных методов торговли
Закон Робинсона–Патмана (1936)	Внесение поправки в закон Клейтона с целью признания практики ценовой дискриминации незаконной. Федеральная торговая комиссия наделяется правом устанавливать ограничения на оптовые скидки, запрещать брокерские скидки, кроме скидок независимым брокерам, *и запрещать стимулирующие скидки или предоставлять* поощрительные услуги и товары, за исключением случаев, когда они доступны всем на пропорционально равных условиях
Закон Уилера–Ли (1938)	Запрет на недобросовестные и вводящие в заблуждение действия и приемы, независимо от того, наносит ли это ущерб конкуренции; распространение юрисдикции Федеральной торговой комиссии на рекламу пищевых продуктов и медикаментов
Закон Лэнхама о торговых марках (1946)	Защита торговых марок и регламентация их использования
Закон о национальной политике в области безопасности дорожного движения и автомобильного транспорта (1958)	Ввод обязательных стандартов на автомобили и шины
Закон об упаковке и маркировке товаров (1966)	Установление правил упаковки и маркировки потребительских товаров. Требует от производителей указывать на упаковке ее содержимое, имя изготовителя и количество содержащегося в ней товара
Закон об обеспечении безопасности детей (1966)	Запрет на продажу потенциально опасных игрушек и других товаров. Установление стандартов на упаковку, чтобы ребенок не смог ее открыть
Федеральный закон о маркировке и рекламе сигарет (1967)	Требование наличия на каждой пачке сигарет надписи: "Управление медицинской службы предупреждает: курение опасно для вашего здоровья"

Окончание табл. 3.2

Название закона	Цель
Закон о национальной политике для окружающей среды (1969)	Формирование национальной политики для охраны окружающей среды и учреждение Совета по качеству окружающей среды. В 1970 году Совет был преобразован в Управление по охране окружающей среды
Закон о безопасности потребительских товаров (1972)	Учреждение Комиссии по безопасности потребительских товаров, которая получила право устанавливать стандарты безопасности потребительских товаров и взыскивать штрафы при несоблюдении этих стандартов
Закон Мэгнусона–Мосса о гарантиях и работе Федеральной торговой комиссии (1975)	Наделение Федеральной торговой комиссии правом устанавливать правила, касающиеся гарантий потребителям, и предоставление последним возможности возмещения ущерба, в частности посредством подачи групповых исков
Закон о телевизионных программах для детей (1990)	Установление ограничений на показ рекламных роликов во время детских передач
Закон о маркировке упаковок с продуктами питания (1990)	Введение требования обязательного указания подробной информации о составе продукта на упаковке пищевых продуктов
Закон о защите пользователей телефонов (1991)	Регламентация процедур, позволяющих избежать нежелательных [рекламных и маркетинговых] обращений по телефону. Ограничение маркетологов в использовании систем автоматического набора номера и автоответчиков
Закон от 1991 г. об американцах, страдающих физическими или умственными недостатками	Объявляет незаконной дискриминацию людей, страдающих физическими или умственными недостатками, в сфере обеспечения государственным жильем, транспортом и телекоммуникациями
Закон от 2000 г. о защите детей от посягательств на неприкосновенность их частной жизни посредством Интернета	Запрещает операторам Web-сайтов или Интернет-служб заниматься сбором информации личного характера от детей без получения предварительного разрешения от их родителей и обязывает операторов предоставлять родителям возможность знакомиться с информацией, полученной от их детей
Закон от 2003 г. о внедрении Общенационального реестра "неприкосновенных" телефонных номеров	Уполномочивает Федеральную торговую комиссию США собирать пошлину с продавцов и телемагазинов за внедрение и практическое использование Общенационального реестра "неприкосновенных" телефонных номеров

Повышение социальной ответственности бизнеса и приведение коммерческой деятельности в соответствие этическим нормам

Действующие законы не в состоянии предотвратить все потенциальные злоупотребления в области маркетинга, а новые законы зачастую нелегко воплотить в жизнь. Однако, помимо законов и нормативов, поведение предпринимателей должно определяться социальными нормами и правилами профессиональной этики.

Социально-ответственное поведение

Многие компании поощряют своих менеджеров не просто держаться в рамках закона, но и придерживаться принципа "поступай так, как хочешь, чтобы поступали с тобой". Это компании с высоким уровнем социальной ответственности; они активно ищут способы надежной защиты своих потребителей и окружающей среды.

Недавний всплеск скандалов в корпоративной среде и растущая озабоченность общества проблемами охраны окружающей среды повысили интерес к вопросам этики и социальной ответственности. Практически каждый аспект маркетинга так или иначе связан с этими вопросами. К сожалению, поскольку эти вопросы, как правило, порождают конфликт интересов, даже люди, действующие из лучших побуждений, могут вполне искренне расходиться во мнениях относительно того, *что* следует считать правильным поведением в той или иной ситуации. Вот почему многие отраслевые и профессиональные ассоциации вырабатывают собственные варианты кодекса поведения. Кроме того, все большее число компаний в наши дни разрабатывают политики, руководства и прочие способы решения сложных проблем социальной ответственности.

Бум электронной торговли и Интернет-маркетинга привел к появлению новой совокупности социальных и этических проблем. Наибольшую озабоченность людей вызывают проблемы обеспечения неприкосновенности личной жизни в связи с бурным развитием Интернета. Например, посетителям некоторых Web-сайтов предлагается сообщить о себе достаточно подробную информацию, которая затем может быть использована недобросовестными специалистами по маркетингу вопреки желанию этих людей. Кроме того, против компаний *Intel* и *Microsoft* уже выдвигались обвинения в тайном использовании *компьютерных микросхем и специальных компьютерных программ, с помощью которых* эти компании могут извлекать из персональных компьютеров информацию, которая затем может быть использована для целей маркетинга. Большинство компаний в наши дни не торопятся полностью раскрывать свою политику, касающуюся обеспечения неприкосновенности личной жизни в Интернете [36].

Мы включили в нашу книгу врезки "Маркетинг в действии", в которых обсуждаются важнейшие вопросы публичной политики и социальной ответственности компаний, касающиеся основных решений по маркетингу. В этих врезках обсуждаются правовые вопросы, с которыми должны быть знакомы специалисты по маркетингу, а также наиболее типичные этические и социальные проблемы, с которыми приходится сталкиваться специалистам по маркетингу. В главе 16 мы подробно обсудим широкий спектр проблем социального маркетинга.

Маркетинг, увязываемый с определенными событиями, фактами и т.п.

Чтобы реализовать свою социальную ответственность на практике и сформировать более положительный имидж, многие компании в наши дни пытаются связать себя с теми или иными значимыми событиями, фактами и т.п. В наше время создается впечатление, что почти каждый продукт связан с каким-либо событием, фактом, явлением и т.п. Купив обычный миксер компании *KitchenAid*, вы поддержите исследования в области рака груди. Совершив покупку на Web-сайте *EddieBauer.com*, вы направите определенный процент уплаченных вами денег на поддержку своей районной школы. Купите кофе Habitat Coffee

и помогите организации *Habitat for Humanity* построить жилье для какой-либо нуждающейся семьи. Закажите обед City Harvest Lunch в нью-йоркском ресторане Le Bernardin, и этот ресторан пожертвует $5 в пользу организации City Harvest, которая оказывает помощь голодающим, спасая миллионы фунтов продуктов питания, выбрасываемых ежегодно городскими компаниями пищевой индустрии. Заплатите за эти покупки с помощью соответствующей кредитной карточки, и вы окажете помощь какой-нибудь из местных групп художников или музыкантов или поможете борьбе с сердечными заболеваниями.

Маркетинг, увязываемый с определенными событиями, фактами, стал основной формой корпоративной благотворительности. Он позволяет компаниям "работать хорошо, совершая благие деяния" и увязывает покупку продуктов или услуг компании со сбором средств для общественно-значимых дел или благотворительных организаций. В наши дни компании ежегодно спонсируют десятки маркетинговых кампаний, увязываемых с определенными событиями, фактами и т.п. Многие из таких кампаний подкрепляются солидными бюджетами и полным набором маркетинговых мероприятий. Рассмотрим следующий пример.

В мае 2004 года компания *Nike* приступила к продаже простых желтых синтетических браслетов из кремнийорганического каучука с выгравированными на них словами "LiveSTRONG" ("Будь сильным"). Продажа этих браслетов осуществлялась через общенациональную сеть фирменных магазинов Niketown. Браслеты продавались по цене $1, а выручка от их продажи направлялась в фонд Lance Armstrong Foundation, который представляет собой некоммерческую благотворительную организацию имени Армстронга — чемпиона велосипедного спорта, который рекламирует продукцию компании *Nike* и известен тем, что ему удалось излечиться от рака. "LiveSTRONG" — это девиз фонда Lance Armstrong Foundation, а желтый цвет символизирует желтую майку, которую одевает лидер велогонок Тур-де-Франс. *Nike* полностью оплатила выпуск первой партии браслетов (пять миллионов штук). Это означало, что 100% выручки от их продажи было направлено в фонд Lance Armstrong Foundation (плюс еще 1 млн долл., которые *Nike* направила в этот фонд "от себя").

Продажа браслетов началась летом 2004 года, как раз во время проведения очередной велогонки Тур-де-Франс. На запястье Армстронга и остальных членов его команды красовались браслеты "LiveSTRONG". В ходе велогонки браслеты "LiveSTRONG" стали носить соперники Армстронга и даже официальные лица. После того как Армстронг завоевал свою шестую подряд победу в велогонках Тур-де-Франс, установив тем самым рекорд этих велогонок, браслеты "LiveSTRONG" стали носить многие известные люди Америки, а со временем их можно было увидеть на запястьях почти каждого. Носить эти браслеты стало признаком хорошего тона. Менее чем за один год фонд Lance Armstrong Foundation продал свыше 40 миллионов браслетов "LiveSTRONG" (по $1 за каждый). За один лишь день, когда Армстронг появился в знаменитом "Шоу Опры Уинфри" и сама Опра Уинфри предложила телезрителям побить предыдущий рекорд дневных продаж браслетов "LiveSTRONG" (382 000 штук), фонд Lance Armstrong Foundation продал 900 000 браслетов [37].

Маркетинг, увязываемый с определенными событиями, фактами и т.п., вызывает неоднозначную реакцию в обществе. Критики высказывают опасение, что подобный маркетинг представляет собой скорее стратегию сбыта, чем стратегию благотворительности.

Более того, они склонны считать, что маркетинг, *увязываемый* с определенными событиями, фактами и т.п., следовало бы называть маркетингом, *эксплуатирующим* определенные события, факты и т.п. Следовательно, компании, использующие в своей деятельности подобный маркетинг, могут легко, и даже незаметно для себя, переступить тонкую черту, разделяющую увеличение сбыта и улучшение имиджа, и подвергнуться обвинениям в эксплуатации добрых чувств людей.

Если, однако, подобным маркетингом пользоваться с осторожностью, то он может принести немалую пользу как самой фирме, так и событиям или фактам, с которыми она увязывает свою маркетинговую кампанию. Фирма задействует эффективный маркетинговый инструмент и в то же время формирует более благоприятный для себя имидж в глазах общественности. Соответствующая благотворительная организация или организатор события, с которым увязывается маркетинговая кампания, обеспечивает себе большую известность и доступ к важным новым источникам финансирования своей деятельности. По некоторым оценкам, в настоящее время американские компании затрачивают примерно 1 млрд долл. в год на реализацию программ маркетинга, увязываемого с определенными событиями, фактами и т.п. (для сравнения отметим, что в 1990 году на реализацию подобных программ затрачивалось лишь 120 млн долл. в год) [38].

Культурная среда

Говоря о культурной среде, мы подразумеваем социальные институты и другие силы, *которые воздействуют на основные ценности, убеждения, предпочтения и нормы поведения* общества. Личность человека формируется в конкретном обществе, которое и определяет систему его убеждений и ценностей, а также мировоззрение, которое определяет его отношение к самому себе и другим людям. На принятие маркетинговых решений могут влиять следующие особенности культурной среды.

Приверженность культурным ценностям

В каждом обществе свои убеждения и ценности. Например, почти все американцы убеждены в том, что они должны работать, вступать в брак, заниматься благотворительностью и быть честными. Эти убеждения формируют специфическое отношение к событиям и определенные нормы поведения. *Первичные* убеждения и отношения передаются детям от родителей и поддерживаются школой, церковью, бизнесом и правительством.

Вторичные убеждения и ценности больше подвержены изменениям. Убеждение в том, что человек должен вступать в брак, является первичным; убеждение в том, что человек должен вступать в брак в молодом возрасте, — вторично. Иногда маркетологи могут изменить вторичные убеждения; изменить же первичные установки практически невозможно. Например, маркетологи, работающие в области планирования семьи, должны активно убеждать целевую аудиторию в том, что человеку лучше вступить в брак позже, чем не вступать вообще.

Изменение вторичных культурных ценностей

Хотя первичные культурные ценности очень устойчивы, они претерпевают все же *некоторые изменения. На прически, одежду и даже сексуальные отношения оказывают воз-*

действие лидеры популярных музыкальных групп, киногерои и прочие знаменитости. Маркетологи следят за новыми веяниями в культуре, чтобы вовремя заметить благоприятные возможности или потенциальную угрозу. В связи с этим некоторые фирмы предлагают "прогнозы на будущее", например *Yankelovich's Monitor, Market Facts' BrainWaves Group, Trends Research Institute.*

Компания *Yankelovich Monitor* уже давно занимается отслеживанием тенденций, связанных с изменением потребительской стоимости. На заре двадцать первого столетия эта компания попыталась извлечь уроки из событий последнего десятилетия. По мнению руководства *Yankelovich Monitor,* такой анализ позволил бы сделать более точный прогноз на двадцать первое столетие [39]. Руководство *Yankelovich Monitor* полагает, что "движущие силы первого десятилетия" нового века будут исходить главным образом от беби-бумеров и представителей поколения X. В эти годы поступки беби-бумеров будут определяться четырьмя факторами: "приключения" (питаемые ощущением молодости), "способность добиться многого" (уверенность в собственных силах и готовность к переменам), "взаимная поддержка поколений" (забота о более молодых и более старых, проявляемая зачастую нетрадиционными способами) и "второе дыхание" (ранний выход на пенсию с перспективой совершения второй карьеры или фазы своей трудовой жизни). Поступки представителей поколения X будут определяться в эти годы тремя факторами: "переформулирование понятия "хорошая жизнь" (наличие достаточных мотиваций для улучшения своего экономического благосостояния и способность контролировать собственную жизнь), "новые ритуалы" (возврат к традиционным ценностям, но при условии терпимого взгляда на вещи и активного образа жизни) и "реструктуризация" (поиск более подходящего баланса между работой, развлечениями, сном, проведением времени в кругу семьи и остальными сторонами жизни человека).

Основные культурные ценности общества находят выражение в отношении людей к самим себе, к окружающим, к организациям, обществу, природе и Вселенной.

Отношение людей к самим себе

Одних людей больше заботит удовлетворение собственных желаний, других — потребности окружающих. Одни ищут удовольствий, веселья, перемен и стараются уйти от действительности. Другие стараются достичь самовыражения в религии, спорте, стремятся сделать карьеру и достичь каких-то жизненных целей. Люди расценивают товары, марки и услуги как средство самовыражения, они приобретают те товары и услуги, которые подтверждают их мнение о самих себе.

Компания *Yankelovich Monitor* недавно выявила парадоксальный сегмент потребителей, мотивируемых как чувством долга, так и желанием получить удовольствие [40]. Представители этого сегмента, составляющие более одной трети всего населения страны, предпочитают совмещать полезное с приятным. Потребители, которые исповедуют принцип "Долг и удовольствие", согласны, что "получению удовольствия всегда должно предшествовать исполнение долга". Однако *вместе с тем* они утверждают, что "пытаются получить как можно больше удовольствия уже сейчас, а будущее пусть само позаботится о себе". Подобное раздвоение личности у этих людей указывает на внутреннюю борьбу, которая влияет на их повседневную жизнь и совершаемые ими покупки. Чтобы выйти на таких "конфликтных" потребителей, специалисты по маркетингу должны дать им нечто

такое, что заставит их улыбнуться, когда они будут расплачиваться у кассового аппарата, предложив им в то же время выгодные варианты оплаты своих покупок, гарантии, подарки и прочие подтверждения того, что человек не выбросил деньги на ветер. Например, в супермаркет PETsMART покупатели могут приходить вместе со своими домашними любимцами, что обеспечивает счастливое сосуществование долга и удовольствия. Выпустив свой новый гибридный автомобиль Prius, компания *Toyota* объединила в этой модели свой всемирно известный бренд (долг) и передовые технологии (удовольствие). Таким образом, *Toyota* превратила продукт, который мог бы принести ей сплошные убытки, в автомобиль, разъезжая на котором покупатель испытывает удовольствие, соединенное с чувством исполненного долга.

Отношение людей к другим людям

В последнее время наблюдатели отмечают, что все больше людей от концепции "общество — это я" переходят к концепции "общество — это мы", т.е. ищут общения и хотят быть полезными другим [41]. Как отмечает один из аналитиков, "людям хочется общения, особенно тем 48 миллионам, которые работают дома и чувствуют себя "затворниками", а также тем, которые слишком много времени проводят в киберпространстве, но испытывают недостаток в «живом» общении". Более того, с наступлением нового тысячелетия показное расточительство и интерес исключительно к своей персоне уже не так популярны; на первый план выходят бережливость и экономия, забота о семье и желание помогать другим. Стареющие беби-бумеры тратят деньги в основном на товары и услуги, которые улучшают качество их жизни, а не способствуют самовыражению. Поэтому перспективными являются те товары и услуги, которые удовлетворяют основные потребности и обеспечивают реальную потребительскую стоимость, а не те, которые порождены быстро меняющейся модой и стремлением к экстравагантности. Можно предсказать успех товаров и услуг, которые обеспечивают "социальную поддержку", т.е. способствуют непосредственному общению между людьми: клубов здоровья, агентств по организации семейного отдыха и активного досуга.

Отношение людей к общественным институтам

Люди по-разному относятся к корпорациям, государственным органам, профсоюзам, учебным заведениям и другим организациям. В целом они готовы работать на благо этих организаций, но рассчитывают, что и те, в свою очередь, не останутся в долгу перед обществом. В конце 80-х наблюдатели заметили, что авторитет организаций снижается, американцы все более скептически относятся к коммерческим и политическим организациям и институтам. Люди стали меньше поддерживать их и доверять им. Правда, начиная с середины 90-х годов тенденция изменилась на обратную, и американцы начали выражать общественным институтам "осторожное доверие".

Отсюда следует вывод, что организациям нужно искать новые пути завоевания доверия потребителей. Компаниям необходимо пересмотреть свои рекламные сообщения, чтобы сделать их максимально правдивыми. Кроме того, им нужно изменить свою деятельность и делать все возможное, чтобы стать достойными "корпоративными гражданами". Все больше компаний включаются в общественно полезные мероприятия, стараясь создать себе такой имидж, который понравился бы их целевым аудиториям, а также используют воз-

росшие возможности служб по связям с общественностью для создания положительного образа своей деятельности.

Отношение людей к обществу

К обществу люди тоже относятся по-разному: патриоты защищают его, сторонники реформ хотят изменить, а недовольные — покинуть. Отношение людей к своему обществу влияет на характер покупаемых товаров, размеры сбережений и отношение к рынку.

В 80-е и 90-е годы в США наблюдался рост "потребительского патриотизма"[42]. По данным одного исследования, 80% опрошенных считают, что "американцы должны всегда *стремиться покупать американское"; в 1972 году такого мнения придерживалось* 72%. Многие компании в США в ответ на это стали использовать для продвижения своих товаров надпись "Сделано в Америке" и изображения звездно-полосатого флага. Например, компания *Black & Decker* недавно стала наносить на свои инструменты символ в виде флага. В последние несколько лет американская текстильная промышленность ведет широкую рекламную кампанию "С гордостью за Соединенные Штаты Америки", призывая покупать товары с маркировкой "Сделано в США". В 1991 году многие компании использовали *патриотические призывы, чтобы выразить свою поддержку американским войскам* в Персидском заливе и сыграть на приливе национальной гордости и патриотизма.

Отношение людей к природе

Люди по-разному относятся к миру природы. Одни чувствуют себя в ее власти, другие стремятся быть в гармонии с ней, третьи — стараются ею управлять. Довольно долго человечество относилось к природе по принципу "мы не можем ждать милостей от природы, *взять их у нее — наша задача". Кроме того, бытовало убеждение в том, что природные* ресурсы неисчерпаемы. Однако в последнее время люди поняли, что природные ресурсы ограничены, а экологическое равновесие очень хрупко, а значит — человек может навредить природной среде или разрушить ее [43].

Любовью к природе вызван рост популярности таких видов досуга, как отдых в туристических лагерях, пешие прогулки, лодочный спорт и рыбная ловля. Компании отреагировали на это увеличением выпуска туристского снаряжения, средств для отпугивания насекомых и других товаров для отдыха на природе. Туристические агентства предлагают новые маршруты путешествий в самые дикие уголки природы, а розничная торговля — соответствующие снаряжение и одежду. Компании–производители продуктов питания обнаружили новую, быстро растущую целевую аудиторию приверженцев здорового питания, которые хотят получать экологически чистые продукты, например хлеб из муки грубого помола, мороженое без искусственных добавок и вообще здоровую пищу. Это касается также и корма для животных [44]. В рекламе и оформлении этих товаров часто используются красивые виды природы.

Отношение людей к мирозданию

Люди различаются и своими взглядами на происхождение Вселенной и на свое место в ней. Хотя большинство американцев верят в Бога, религиозные убеждения и посещаемость церквей в течение последних лет постепенно идут на спад. Отказываясь от веры

в Бога, люди стремятся получить все блага в земной жизни. На протяжении 80-х годов признаками успеха считались удачная карьера и высокий уровень благосостояния.

Однако некоторые футуристы отмечают возрождение интереса к религии и спиритизму; возможно, причиной тому стали поиски смысла существования и попытки понять свое назначение в этом мире. Американцы постепенно отходят от вульгарного материализма и философии "выживает сильнейший"; они стремятся к вечным ценностям — семья, общество, Земля, вера — и научились отличать добро от зла. Один из экспертов считает, что "духовность внутри нас", и это мнение совпадает с маркетинговыми стратегиями многих компаний: "В рекламной кампании *IBM* «Решение для маленькой планеты» используются религиозные сюжеты. В другой рекламе мы видим католических священников, пользующихся программным обеспечением OS/2 и Интернетом. В третьей — восточным монахам во время медитаций является программа Lotus Notes. В рекламном ролике *Gatorade* Майкл Джордан встречает в горах Тибета восточного мудреца, который сообщает спортсмену истину: «Жизнь — это спорт. Пей полной чашей». *Nissan* в своей рекламе использует примерно тот же подход: «Жизнь — это путешествие. Наслаждайся ездой»" [45].

Вы уже много знаете о разных факторах внешней маркетинговой среды. Как все они *взаимосвязаны*? А как связаны с маркетинговой стратегией компании?

- **Как основные демографические силы связаны с экономическими изменениями? А с ключевыми культурными тенденциями? Как связаны между собой природная и технологическая среда? Приведите пример компании, которая заметила наличие такой связи и обратила ее в маркетинговую возможность.**
- **Является ли маркетинговая среда неконтролируемой (т.е. компания может только готовиться к возможным изменениям и реагировать на них)? Или компания может совершать действия упреждающего характера? Приведите пример, подтверждающий вашу точку зрения.**

Маркетинг в действии 3.3

Компания *Popcorn*: новые тенденции в американской культуре

Компания *Futurist Faith Popcorn* вместе с компанией *Brain-Reserve*, оказывающей консультационные услуги по вопросам маркетинга, отслеживают новые тенденции в потребительском поведении американцев и пытаются определить, как эти тенденции повлияют на маркетинговую деятельность. Клиентами *Futurist Faith Popcorn* являются такие компании, как *AT&T, Citibank, Black & Decker, Hoffman–La Roche, Nissan, Rubbermaid* и др. На основании прогнозов усиления тех или иных тенденций *Brain-Reserve* предлагает идеи новых товаров для своих клиентов, пытается вдохнуть новую *жизнь в теряющие популярность марки и разрабатывает маркетинговые стратегии и концепции*, создающие долговременные конкурентные преимущества. Компания *Popcorn* и *Brain-Reserve* выделили 16 основных культурных тенденций, влияющих на поведение потребителей в США.

1. *"Мой дом — моя крепость"*. Эта тенденция отражает желание "замкнуться в своей раковине", когда окружающий мир становится слишком опасным. Основным мотивом такого поведения является самосохранение. Потребители этой категории превращают свои дома в "гнезда": всячески их благоустраивают, днями напролет смотрят телевизор, заказывают товары по каталогам и пользуются автоответчиками, чтобы оградить себя от внешнего мира. Существует вариант этой тенденции, который можно было бы назвать "мой автомобиль — моя крепость": люди стараются по возможности не выходить из своих автомобилей — там они принимают пищу и общаются с внешним миром по телефону, не покидая машины.

2. *"Жизнь на пределе"*. Эта тенденция заметна среди потребителей, постоянно испытывающих состояние крайнего напряжения из-за того, что они вынуждены играть множество ролей и нести на себе груз ответственности. В качестве примера можно упомянуть молодых энергичных женщин, которые делают карьеру, ведут домашнее хозяйство и воспитывают детей. Они пытаются экономить время, используя факсы и автомобильные телефоны, питаясь в ресторанах быстрого обслуживания и пользуясь многочисленными бюро услуг. Маркетологи могут помочь им в этом, создавая *торговые комбинаты* — центры комплексного обслуживания, предлагающие полный набор бытовых услуг. Один из таких комбинатов — прачечная *Video Town Launderette*, где к услугам посетителей, помимо собственно прачечной, предлагается солярий, велотренажеры, копировальный аппарат, факс и прокат 6000 видеофильмов.
3. *"Бегство от суеты"*. Эта тенденция отражает стремление людей сделать свою жизнь не такой суетной, зато более интересной и насыщенной. Например, служащий, занимающий видную должность, неожиданно прекращает карьеру, увольняется с работы, бежит от суеты большого города куда-нибудь в Вермонт или Монтану, где начинает выпускать небольшую газетку, открывает отель или организует оркестр. Люди отказываются от больших денег, отдавая предпочтение спокойной жизни и отсутствию стрессов. Они испытывают ностальгию по маленькому городу, чистому воздуху, школьным друзьям и общительным соседям.
4. *"Свой круг"*. По мере того как в мире все становится более хаотичным, американцы проявляют все более сильную потребность объединиться с "себе подобными" — с людьми, разделяющими их интересы (как это обычно наблюдается у детей). Маркетологи в ответ разрабатывают товары, услуги и программы, которые позволяют потребителям ощущать себя частью некоего сообщества. Например, *Sears* реализует программу "Лучшие потребители", а *Harley–Davidson* спонсирует Общество владельцев мотоцикла *Harley*.
5. *"Поиск опоры"*. Совсем недавно возникла новая тенденция, демонстрирующая растерянность потребителя перед сложностью и стремительностью нашего времени. Чувствуя, что им не хватает опоры в жизни, потребители пытаются обрести ее там, где, по их мнению, находили ее древние. Отсюда необыкновенный расцвет астрологии, оккультных наук, йоги, аромотерапии и восточных религий. Маркетологам следует найти способы сделать свои товары более подходящими для этой категории потребителей.
6. *Эгомания*. Тенденция, отражающая желание демонстрировать свою индивидуальность и "быть не как все". Это не эгоизм, а просто потребность выделиться, чтобы не слиться с общей массой. Эгомания предоставляет маркетологам возможность предлагать товары и услуги, сделанные на заказ.
7. *"Только для женщин"*. Эта тенденция отражает новый взгляд на психологию женщин. В обществе распространяется мнение, что мужчины и женщины думают и действуют по-разному. Подтверждением тому служит широкая популярность книг типа "Мужчины — с Марса, женщины — с Венеры". *Popcorn* считает: "Для женщин важны не столько объекты, сколько отношения между ними. Взаимоотношения — вот ключ к пониманию женской психологии. Следовательно, при продаже товаров к женщинам нужен особый подход". Примером служит компания *Saturn Car*, которая преуспела в создании прочных взаимоотношений со своими клиентами, среди которых много представительниц прекрасного пола.
8. *Феминизация мужчин*. В отличие от эмансипации, феминизация подразумевает "раскрепощение" мужчин. От них больше не требуется быть суперменами, "крутыми" и сильными. Скорее поощряется публичная демонстрация эмоций и поступков "по женскому типу". Эта тенденция обнаруживается в рекламных роликах, в которых фигурируют "кормящие папы" и мужья-домохозяйки. В целом эта тенденция отражает тот факт, что общество все более одобрительно относится к уходу мужчины в семейную жизнь и повышению его роли в воспитании детей и ведении хозяйства.
9. *"Долгая счастливая жизнь"*. Тенденция прожить как можно дольше и интереснее. Люди переходят на вегетарианскую пищу, гомеопатические методы лечения, занимаются самосовершенствованием и вообще делают все, что полезно для здоровья. Маркетологи могут удовлетворить эти нужды, разрабатывая полезные для здоровья товары и услуги.
10. *"Вечная молодость"*. Эта тенденция выражается в совершении поступков, характерных для людей более молодого возраста, и вообще в желании чувствовать себя моложе. Люди старшего

возраста тратят больше денег на молодежную одежду, окраску волос и пластические операции. Они фривольно ведут себя и делают то, что прежде было не свойственно людям их возраста: покупают игрушки для взрослых, проводят отпуск в молодежных лагерях и отправляются в опасные путешествия.

11. *"Устал — отдохни"*. Потребность людей, ведущих напряженную жизнь, получать время от времени эмоциональную разрядку. Пусть они не могут себе позволить двухнедельную поездку в Европу, зато ничто не помешает им провести выходные в Нью-Орлеане. Они всю неделю едят здоровую пищу, а в воскресенье наслаждаются огромной порцией мороженого. Маркетологи должны выяснить, в чем отказывают себе такие потребители, и найти возможность предложить им то, что позволит получить эмоциональную разрядку.
12. *"Бери от жизни все"*. Еще одна новая тенденция: рост количества потребителей, которые возвращаются к "неконтролируемому" поведению. Вместо того чтобы сдерживать и ограничивать себя ради хорошего здоровья и принятого в обществе поведения, люди откровенно и демонстративно пускаются в погоню за удовольствиями. Им надоела всеобщая мания здорового образа жизни, вошедшая в моду в начале 90-х годов. Результатом этой тенденции является, в том числе, рост спроса на красное мясо (баранина, говядина), жирную пищу, сахар при одновременном снижении спроса на "здоровую пищу".
13. *Поиск фантастических ощущений*. Потребность в эмоциональной разрядке, поиск способа преодолеть повседневную рутину. Люди едут в отпуск в далекие страны, пробуют экзотическую пищу, посещают Диснейленд или переоборудуют свой дом в оригинальном стиле. Для маркетологов это означает благоприятную возможность предложения необычных, фантастических товаров и услуг или придания причудливых штрихов уже существующим товарам и услугам. В будущем десятилетии эта тенденция проявится в увлечении виртуальной реальностью.
14. *"Борьба с авторитетами"*. Эта тенденция отражает распространение принципа "если это признано всеми, то не годится для меня". Маркетологи в ответ ищут возможности предоставлять товары, которые выглядят как изготовленные по индивидуальному заказу. Примером может служить пиво *Plank Road Brewery* компании *Miller*, которое имеет такой вид и вкус, как будто его изготовили в домашних условиях на одной из столь популярных сегодня мини-пивоварен.
15. *Повышение требовательности*. Прочная тенденция, вызванная нежеланием платить за некачественные товары и скверные услуги. Потребители хотят, чтобы компании лучше следили за качеством производимых товаров и осознавали свою ответственность. "Бдительные" покупатели участвуют в акциях протеста, пишут жалобы, требуют экологически чистых продуктов. Маркетологи должны стремиться к повышению уровня социальной ответственности своих компаний и к предоставлению более качественных товаров и услуг.
16. *"SOS" (Save Our Society — спасите наше общество)*. Тенденция, выражающая желание людей заставить общество нести большую социальную ответственность за образование, этические нормы и экологию. Люди объединяются в группы, чтобы добиться повышения уровня ответственности со стороны ряда компаний и отдельных граждан. Лучшей ответной реакцией маркетологов будет побуждение собственных компаний к большей ответственности перед обществом при реализации своей маркетинговой политики.

Источники: Faith Popcorn. The Popcorn Report. — New York: Harper Business, 1992; *Faith Popcorn and Lys Marigold. Clicking.* — New York: HarperCollins, 1997; *Sacha Cohen.* Clicking// *Training & Development*, October 1996, P. 65-66, *Books in Review// Marketing News*, February 2, 1998, p. 18.

Реакция на маркетинговую среду

Кто-то однажды остроумно заметил: "Существует три вида компаний: те, которые *инициируют* события; те, которые *наблюдают* за тем, как происходят события; и, наконец, те, которые *удивляются*, как такое вообще могло произойти" [46]. Многие компании рассматривают свою маркетинговую среду как неподконтрольную им, на которую прихо-

дится реагировать и к которой приходится приспосабливаться. Они пассивно принимают все, что происходит в их маркетинговом окружении, и даже не пытаются повлиять на ход событий в своем маркетинговом окружении. Они анализируют силы, действующие в маркетинговой среде, и разрабатывают стратегии, которые должны помочь компании избежать тех или иных угроз и воспользоваться благоприятными возможностями, возникающими в их маркетинговом окружении.

Другие компании используют в отношении событий, происходящих в их маркетинговой среде, метод *упреждения*. Вместо того чтобы просто наблюдать и реагировать, эти фирмы предпринимают агрессивные действия, пытаясь оказать влияние на публику и силы в своей маркетинговой среде. Такие компании нанимают лоббистов, которые влияют на принятие законов, относящихся к их отраслям, и организовывают специальные медиа-события, чтобы обеспечить благоприятное для себя освещение в средствах массовой информации. Пытаясь сформировать выгодное для себя общественное мнение, они размещают специальную рекламу (так называемые advertorials), отражающую точку зрения редакции. Пытаясь "приструнить" своих конкурентов, они инициируют против них судебные иски и подают на них жалобы в соответствующие государственные органы. Чтобы лучше контролировать свои каналы распределения, они заключают соответствующие договоры.

Нередко компании находят позитивные способы преодоления ограничений в своей маркетинговой среде, которые, на первый взгляд, вообще не поддаются контролю. Рассмотрим следующий пример.

Авиакомпания *Cathay Pacific Airlines* ... пришла к выводу, что многие авиапассажиры избегают полетов в Гонконг по причине длительных задержек на пункте таможенного досмотра. У других, наверное, опустились бы руки — ведь решение этой проблемы, на первый взгляд, не зависит от авиакомпании. Но высшее руководство *Cathay Pacific Airlines* приняло решение обратиться к правительству Гонконга с просьбой подумать над тем, как избежать нежелательных задержек на пункте таможенного досмотра. После продолжительных обсуждений авиакомпания согласилась субсидировать прием гонконгским правительством на работу дополнительного числа инспекторов, проводящих таможенный досмотр, при условии что эти инспектора будут обслуживать главным образом пункты таможенного досмотра пассажиров, доставляемых рейсами *Cathay Pacific Airlines*. Сокращение периода ожидания способствовало повышению потребительской ценности и, как следствие этого, обеспечению конкурентного преимущества *Cathay Pacific Airlines* [47].

Руководство маркетингового отдела далеко не всегда может контролировать силы, действующие в маркетинговой среде компании. Во многих случаях ему приходится ограничиваться простым отслеживанием ситуации и реагированием на изменения этой ситуации. Например, отдельно взятая компания вряд ли добилась бы серьезных успехов, пытаясь повлиять на изменения численности населения в тех или иных географических регионах, на экономическую ситуацию в стране или на основные культурные ценности. Но там, где это возможно, опытные специалисты по маркетингу стараются действовать по методу *упреждения*, а не *реагирования* на свершившиеся факты в своей маркетинговой среде.

Привал: обзор пройденного пути

В этой главе вы узнали, что такое маркетинговая среда; в следующих двух главах рассказывается, как маркетологи анализируют эту среду для выявления наиболее перспективных возможностей и создания эффективных маркетинговых стратегий. Компании должны постоянно отслеживать *маркетинговую среду* и адаптироваться к ее изменениям, чтобы с максимальной эффективностью использовать предлагаемые ею возможности и по мере сил избегать потенциальных угроз. Маркетинговая среда состоит из действующих лиц и факторов, которые оказывают воздействие на способность компании эффективно вести бизнес на своих целевых рынках.

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

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

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

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

   Демография изучает население с точки зрения его численности, плотности, размещения, возраста, соотношения полов, рас, рода занятий и т.д. Сегодня в *демографической среде* наблюдаются такие тенденции, как изменение возрастной структуры и структуры семьи, усиление миграционных процессов, повышение уровня образования, увеличение числа служащих, рост этнического и расового многообразия. *Экономическая среда* состоит из факторов, которые оказывают воздействие на покупательную способность и структуру потребления населения. Сегодня потребители стали более экономными и стремятся к более высокой потребительской ценности – точнее, к оптимальному сочетанию качественного товара с хорошим обслуживанием

за умеренную цену. Изменилось и распределение дохода. Богатые стали еще богаче, средний класс сократился, а бедные остались бедными. Из-за неравенства в доходах появился двухуровневый рынок. Многие компании создают два варианта маркетингового предложения для двух разных рынков — состоятельных и не слишком состоятельных потребителей.

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

   В *природной среде* наблюдаются следующие основные тенденции: нехватка некоторых видов сырья, удорожание энергии, усиление загрязнения окружающей среды, рост внимания правительств к разработкам природных ресурсов. Озабоченность общественности состоянием природной среды создает новые маркетинговые возможности для бдительных маркетологов (компаний). Маркетологи должны также учитывать четыре основные тенденции *технологической среды*: ускорение научно-технического прогресса, увеличение капиталовложений в научно-исследовательскую деятельность, смещение от глобальных открытий в сторону небольших технологических усовершенствований и ужесточение государственного регулирования. Компании, не поспевающие за техническим прогрессом, упускают перспективные возможности выпуска товаров и освоения рынков.

4. **Расскажите о ключевых изменениях в политической и культурной составляющих макросреды.**

   Под *политико-правовой средой* подразумеваются законы, государственные учреждения и группы давления, которые оказывают влияние и ограничивают деятельность компаний и отдельных лиц в данном обществе. На политико-правовую среду воздействуют три важные тенденции, которые влияют также на маркетинг во всем мире. Это усиление законодательного контроля за предпринимательской деятельностью, значительное укрепление регулятивных органов, повышение уровня социальной ответственности корпораций и их стремление придерживаться высоких моральных стандартов. *Культурная среда* — это социальные институты и другие силы, которые воздействуют на основные ценности, убеждения, предпочтения и нормы поведения общества. В этой среде проявились новые устойчивые тенденции, указывающие на изменения в общественном сознании. Эти изменения выражаются лозунгом "общество — это мы" и характеризуются возвращением осторожного доверия к корпоративным и общественным организациям, очередным поворотом к мистицизму и поиском непреходящих ценностей.

5. **Подумайте, как компании могут реагировать на изменения в маркетинговой среде.**

   Реакция на изменения в маркетинговой среде может быть пассивной и активной. В первом случае компании воспринимают маркетинговую среду как неконтролируемый элемент, к которому можно приспособиться, избегая угроз и реализуя возможности по мере их появления. Во втором случае компании пытаются *управлять маркетинговой средой*: вместо того чтобы просто наблюдать и приспосабливаться к происходящим изменениям, они предпринимают активные действия. При малейшей благоприятной возможности специалисты-маркетологи должны занимать *активную*, а не *пассивную* позицию по отношению к маркетинговой среде.

Указатель важнейших терминов

Беби-бум
Демография
Закон Энгеля
Контактная аудитория
Культурная среда
Макросреда
Маркетинговая среда
Маркетинговые посредники
Микросреда
Поколение X
Поколение Y
Политическая среда
Природная среда
Технологическая среда
Управление маркетинговой средой
Экономическая среда

Бортовой журнал

Обсуждение проблем

1. Перечислите действующих лиц в микросреде компании. Каким образом цели *разных групп людей,* присутствующих в микросреде компании, могут противоречить друг другу? Каким образом противоположные цели этих разных групп людей могли бы влиять на стратегию компании?
2. Перечислите шесть основных движущих сил, образующих микросреду компании. Какая из этих движущих сил, по вашему мнению, оказывает наибольшее влияние на магазин, торгующий готовой одеждой? Какая из этих движущих сил оказывает наибольшее влияние на некоммерческую организацию, пекущуюся о судьбе бездомных людей? Поясните свой ответ.
3. Изменчивая структура американской семьи оказывает колоссальное влияние на возможности, открывающиеся перед компанией, а также на угрозы, возникающие перед ней. Объясните, как обычный бакалейный магазин мог бы изменить свое позиционирование, чтобы привлечь к себе внимание каждого из перечисленных ниже сегментов: супружеских пар с детьми; родителей, живущих отдельно от детей; и взрослых одиночек.
4. Современных американцев все больше заботит состояние окружающей среды. Объясните, как эта тенденция может повлиять на компанию, которая производит (а) упаковку для конфет, (б) автомобильные протекторы, (в) газонокосилки с приводом от двигателей внутреннего сгорания и (г) электроэнергию. Предложите достаточно эффективные ответы на озабоченности, которые могут возникнуть у потребителей относительно перечисленных выше товаров.
5. Приведите реальный пример маркетинга, *увязываемого с определенными событиями,* фактами и т.п. Подталкивает ли вас лично к покупке продукта наличие связи между этим продуктом и соответствующим событием или фактом в приведенном вами примере? Изменила ли эта маркетинговая кампания ваше мнение о фирме и ее продукции?
6. Укажите компанию, которая, на ваш взгляд, предпочитает действовать по методу *упреждения, а не реагирования на свершившиеся факты в своем маркетинговом* окружении. Какие конкретно меры принимает эта компания, чтобы повлиять на свою маркетинговую среду? Какие преимущества получает эта компания в результате такого подхода?

Прикладные вопросы

1. Количество, качество и демографические характеристики учащихся образовательных учреждений в значительной степени зависят от перемен в количественном и качественном составе населения в целом. Каким образом могут повлиять на ваше учебное заведение такие факторы, как старение населения, рост численности населения страны, изменение самого определения семьи, "географические подвижки" в населении страны, увеличение численности "белых воротничков" в общей структуре трудовых ресурсов, увеличение этнического и культурного разнообразия? Какую стратегию вы порекомендовали бы для компенсации негативного влияния перечисленных выше тенденций (если такое негативное влияние действительно имеет место)?
2. В составе небольших групп проанализируйте методом "мозгового штурма" несколько новых технологий, появившихся на современном рынке. Какие из старых технологий могли бы заменить эти более современные технологии? Какие действия могли бы предпринять специалисты по маркетингу, которые занимаются сбытом товаров, производимых с помощью устаревших технологий, чтобы удержать принадлежащую им долю рынка?
3. Выберите какие-либо два изменения во вторичных культурных ценностях, которые обсуждаются в этой книге. Назовите для каждой из этих ценностей компанию, которая осталась в выигрыше от указанных изменений, а также компанию, которая осталась в проигрыше от этих изменений. Что могут сделать те организации, которые не выиграли от указанных изменений, чтобы лучше приспособиться к данной тенденции?

Под капотом: сосредоточимся на технологиях

Недавно Федеральная торговая комиссия США провела конференцию по вопросам радиочастотной идентификации (radio-frequency identification — RFID) с целью обсуждения возможных применений данной технологии, а также потенциальных проблем, связанных с ее применением. Один из докладчиков, выступавших на этой конференции, утверждал, что RFID "способна реформировать, если не революционизировать, многие сферы рынка". Как указывалось в данной главе, RFID уже используется в повседневной жизни многих потребителей. По мере все более широкого использования данной технологии такими компаниями, как *Wal-Mart* и *Procter & Gamble*, RFID радикально меняет способы взаимодействия между поставщиками и компаниями розничной торговли.

На конференции, организованной Федеральной торговой комиссией, Саймон Лэнгфорд (Simon Langford), директор по стратегии использования RFID в компании *Wal-Mart*, изложил свои взгляды на преимущества, получаемые в результате использования RFID. Ознакомьтесь с его презентацией на Web-сайте `www.ftc.gov/bcp/workshops/rfid/langford.pdf` и ответьте на перечисленные ниже вопросы.

1. Каким образом RFID помогает упрочить отношения *Wal-Mart* со многими ее партнерами?
2. Перечислите хотя бы некоторые выгоды от использования RFID в компании *Wal-Mart*. В чем заключаются выгоды от использования RFID-технологии поставщиками компании *Wal-Mart*?

3. Каким образом RFID-технология повышает стоимость для клиентов *Wal-Mart* и степень их удовлетворенности?
4. Каким образом озабоченность клиентов вопросами сохранения неприкосновенности их личной жизни может повлиять на более широкое использование RFID-технологии?

Сосредоточим внимание на вопросах этики

Сколько раз ваша семья покупала новый компьютер в течение последних пяти лет? Учитывая значительный рост вычислительной мощи компьютеров, неудивительно, что регулярное обновление компьютерного оборудования стало в наши дни привычным явлением. Интересовались ли вы когда-либо, куда деваются все эти старые компьютеры и мониторы? Озабоченность людей такими проблемами, как исчерпание запасов сырья на нашей планете, рост уровня загрязнения окружающей среды, а также глобальное потепление, за последние несколько лет значительно выросла. В то время как многие компании подвергаются обструкции в связи с загрязнением ими окружающей среды, некоторые из компаний воспользовались озабоченностью общественности проблемами охраны окружающей среды, чтобы дифференцироваться от своих конкурентов. Недавно компания *Dell Computer* инициировала программу утилизации и повторного использования старых компьютеров, мониторов, клавиатур и компьютерных мышей. Эта программа рассчитана как на компании, так и на индивидуальных потребителей. За вознаграждение в размере $15 за каждые 50 фунтов веса *Dell Computer* готова прислать к вам на дом (или в вашу компанию) работников, которые заберут у вас устаревшие компоненты компьютерного оборудования. Затем *Dell Computer* утилизирует или повторно продает старое компьютерное оборудование, уберегая таким образом землю от попадания в нее опасных материалов, содержащихся во многих компонентах современного компьютерного оборудования.

1. Допустим, что цена, выплачиваемая владельцами старого компьютерного оборудования, не покрывает затрат *Dell Computer* на утилизацию этого оборудования. Какие выгоды может извлечь эта компания из своей программы утилизации, чтобы эти выгоды оправдывали расходы компании на утилизацию такого оборудования?
2. Какие действия могло бы предпринять государство, если оно действительно озабочено проблемами утилизации ненужного компьютерного оборудования? Являются ли упреждающие действия *Dell Computer* по утилизации устаревшего компьютерного оборудования, по вашему мнению, достаточными, чтобы у государства не возникало претензий к этой компании?
3. Может ли программа утилизации и повторного использования устаревшего компьютерного оборудования, предложенная компанией *Dell Computer*, помочь этой компании дифференцироваться от других производителей компьютерного оборудования? Какое влияние программа утилизации, подобная той, которая предложена компанией *Dell Computer*, могла бы оказать на ваше решение купить компьютер, произведенный соответствующей компанией?

ГЛАВА 4

Управление маркетинговой информацией

ИЗУЧИВ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ ДОЛЖНЫ УМЕТЬ СЛЕДУЮЩЕЕ.

1. Объяснить роль информации в деятельности компании
2. Дать определение маркетинговой информационной системе и рассказать о ее составляющих
3. Охарактеризовать этапы маркетингового исследования
4. Сравнить преимущества и недостатки различных методов сбора информации
5. Обсудить специфические проблемы, с которыми могут столкнуться компании при проведении маркетингового исследования, в частности проблемы, связанные с государственной политикой и этическими вопросами

Дорожная карта

Обзор основных концепций

Из предыдущей главы вы узнали о структуре сложной и постоянно изменяющейся маркетинговой среды. Теперь перейдем к изучению инструментов исследования и анализа, которыми компании пользуются для оценки среды и ее влияния на товары и маркетинговые программы. Сначала рассмотрим маркетинговые информационные системы, разработанные специально для информационного обеспечения маркетингового процесса. Эти системы позволяют менеджерам по маркетингу получать нужные данные в надлежащей форме и в нужное время, что помогает им принимать эффективные маркетинговые решения. Потом поговорим о маркетинговом исследовании и подробно остановимся на некоторых его аспектах. Сегодня успех компании на рынке во многом зависит от того, насколько эффективно ее менеджеры справляются с огромными массивами данных.

Начнем эту главу с истории компании *Black & Decker*, чье мастерство проведения маркетинговых исследований сделало компанию "специалистом по получению долей рынка прямо из рук потребителей". Прочитав эту главу, вы узнаете, что умение внимательно слушать покупателей позволяет создавать пользующиеся высоким спросом товары и успешные маркетинговые программы.

Когда Дункан Блэк (Duncan Black) и Алонзо Декер (Alonzo Decker) открыли свой первый магазин электромеханических товаров в 1910 году, портативных электрических инструментов еще не существовало. Стандартная промышленная электродрель была чрезвычайно громоздкой, весила больше 20 кг, и с ней с трудом справлялись два человека, в то время как третий должен был следить за источником питания. Блэк и Декер заметили, что существует настоятельная потребность в небольших, простых в использовании инструментах, и разработали принципиально новую модель дрели с маленьким мотором, удобной рукояткой и включателем-тумблером. Этот инструмент вошел в историю! Оригинал портативной дрели *Black & Decker* сегодня хранится в Национальном

музее американской истории Смитсоновского института, а компания *Black & Decker* и поныне лидирует на рынке портативных электрических инструментов.

Компания *Black & Decker* достигла таких значительных успехов, потому что постоянно стремилась узнать о своих потребителях все, что только можно. В 1991 году маркетинговые исследования показали, что на рынке небольших электрических инструментов появился и быстро увеличивается новый сегмент, представленный "домашними умельцами" — людьми, которые самостоятельно занимаются домашним строительством и ремонтом, подчас довольно сложным. Оказывается, 22 миллиона домашних умельцев мечтают приобрести инструменты качеством выше тех, какие обычно предлагаются в широкой продаже, но не столь дорогие, как профессиональные. Компания *Black & Decker* разработала промежуточную группу — Quantum, в которой представлены инструменты достаточно высокого класса по цене, доступной покупателю-непрофессионалу.

Создание инструментов группы Quantum началось с изучения запросов потребителей, в ходе которого компания пыталась выяснить, какие электрические инструменты хотели бы получить "профессионалы" домашнего ремонта. Прежде всего, компания *Black & Decker* привлекла к работе 50 таких "профессионалов" в возрасте от 25 до 54 лет, каждый из которых пользовался как минимум шестью видами инструментов и не реже одного раза в год занимался дома теми или иными ремонтными работами. На протяжении четырех месяцев за этими 50 добровольцами велось тщательное наблюдение, как за подопытными кроликами. Журнал *Fortune* писал: "Их спрашивали, какими инструментами они пользуются и почему выбрали ту или иную марку. Служащие из *B&D* буквально ходили за ними по пятам — и в доме, и в мастерской. Они наблюдали, как добровольцы используют инструменты, спрашивали, чем одна марка отличается от другой, удобно ли держать инструмент в руках; представители *B&D* следили даже за тем, как их подопечные убирают свое рабочее место. Наблюдатели ходили с добровольцами в магазины и смотрели, как те выбирают товары и сколько платят. Однажды компания даже отправила к своим подопечным психолога (представился удобный случай) в надежде, что он сможет раскрыть подсознательные желания покупателей". Завершив это маркетинговое исследование, компания *Black & Decker* провела еще одно — опросила несколько сотен покупателей инструментов, попросив их заполнить анкеты, которые прилагались к гарантийным талонам. Вопросы, включенные в анкеты, позволили выяснить предпочтения при выборе инструментов и покупательские привычки.

После того как служащие компании получили исчерпывающие сведения о вкусах и желаниях клиентов, они приступили к созданию новой группы инструментов, которые должны были полностью удовлетворить клиентов. Была создана рабочая группа из 85 служащих *Black & Decker* со всего мира. В группу (она получила название Quantum) входили маркетологи, инженеры, конструкторы, экономисты и т.д. Изучая результаты исследования, группа Quantum рассмотрела буквально все пожелания покупателей. Покупатели хотели получить инструменты с автономным питанием, которые могли бы долго работать без подзарядки. Quantum создала более мощную дрель с блоком батарей, которые можно зарядить всего за один час, а не за 24. Умельцы говорили, что хорошо было бы иметь инструменты, которые не нужно чистить каждый день. Новую циркулярную пилу Quantum снабдили дополнительным мешком, в который собирается стружка. И хотя умельцы, безусловно, уверены в своих силах, им тоже иногда нужен совет специалиста. Чтобы удовлетворить и эту потребность, компания *Black & Decker* организовала справочную службу Powersource — "информационную сеть для настоящих умельцев". Эта служба предлагает междугородную "горячую" линию, которая позволяет в любой день недели с 7 утра до 10 часов вечера получить консультацию специалистов о домашнем ремонте (бесплатно). В Powersource можно также заказать готовые чертежи предметов мебели и других изделий и подписаться на *Shop Talk*, информационный листок с советами по ремонту дома и разными полезными сведениями.

Компания *Black & Decker* провела дополнительные исследования и выяснила еще несколько важных деталей. В результате было решено окрашивать инструменты Quantum в насыщенный зеленый цвет, поскольку именно он ассоциируется у покупателей с качеством и надежностью. Даже название Quantum было выбрано на основании результатов опросов — оно должно было легко выговариваться и подчеркивать непревзойденное качество инструментов.

Новая группа инструментов Quantum, представленная в середине 1993 года под девизом "Серьезные инструменты для серьезных проектов", имела грандиозный успех у покупателей. Были отмечены высокие уровни продаж; инструменты получили ряд премий посредников, в том числе престижный приз *Retailer's Choice Award* журнала *Do-It-Yourself Retailing*. За группу инструментов

Quantum и отличное обслуживание такие компании розничной торговли, как *Wal-Mart, Builders Square, Channel Home Centers* и другие, признали компанию *Black & Decker* лучшим продавцом года. Несмотря на головокружительный успех, *Black & Decker* продолжала изучать пожелания покупателей. Через несколько месяцев после представления серии Quantum компания провела трехдневный телефонный марафон, в ходе которого служащие *B&D* выслушали мнения 2500 покупателей по поводу новых инструментов. Журнал *Fortune* пишет об этом так: "В городе Тоусон, штат Мэриленд, в штаб-квартире *Black & Decker* собрались 200 работников, специалисты буквально всех направлений — от рабочих-сборщиков заводов *B&D* до маркетологов. Мероприятие происходило в кафетерии, который был оборудован несметным количеством телефонов и компьютеров, а «пиццы было просто навалом» — последнее обстоятельство особенно запомнилось менеджеру программы Quantum Клиффорду Холлу (Clifford Hall). Цель марафона, по словам г-на Холла, заключалась в том, чтобы каждый участник программы Quantum услышал мнение потребителей об этих инструментах". Затраты на маркетинговые исследования компании окупились с лихвой. По словам одного из аналитиков рынка электроинструментов, "компания *Black & Decker* успешно увеличила свою долю рынка, существенно потеснив конкурентов. Она доказала, что лучше других знает своего покупателя" [1].

Чтобы обеспечивать исключительную потребительскую ценность и удовлетворять потребности клиентов, любой компании необходима информация. Пример компании *Black & Decker* показывает, что производство качественных товаров и разработка маркетинговой программы начинаются с изучения потребностей и желаний покупателей. Кроме того, компаниям нужны исчерпывающие сведения о конкурентах, посредниках и других лицах и силах, оказывающих влияние на рынок. В наши дни информация о состоянии рынка используется не только для выработки оптимальных решений, но и в качестве важного стратегического ресурса и маркетингового инструмента.

В прошлом компании были обычно невелики, и их служащие лично знали почти всех своих клиентов. Маркетинговую информацию управляющие получали непосредственно в процессе общения с клиентами, наблюдая за ними и задавая вопросы. Однако сегодня появились новые факторы, обусловившие необходимость в более полной и качественной маркетинговой информации. Компании выходят на общенациональный и даже глобальный уровни деятельности, и им нужно все больше сведений о рынках, иные из которых находятся чуть ли не на другом конце света. Кроме того, с ростом доходов покупатели становятся разборчивее при выборе товаров и требовательнее к их качеству, поэтому продавцам нужно как можно больше информации о реакции покупателей на различные характеристики и свойства товаров. Поскольку продавцы используют все более сложные маркетинговые подходы, а конкуренция усиливается, компаниям просто необходима информация об эффективности их маркетинговых усилий. И наконец, в условиях стремительно меняющейся среды самая свежая информация жизненно необходима менеджерам для принятия быстрых и точных решений.

К счастью, повышение спроса на информацию совпало со взрывом информационных технологий. За последние 30 лет мы стали свидетелями появления и совершенствования маленьких, но мощных компьютеров, факс-аппаратов, компакт-дисков, видеоконференций, Интернета, а также массы других устройств, которые изменили обработку информации самым революционным образом. С помощью современных информационных систем компании создают огромное количество информации. Более того, сегодня менеджеры получают даже слишком много информации. В ходе одного исследования, например, выяснилось, что менеджер торговой марки в группе фасованных товаров получает

еженедельно от миллиона до *миллиарда* новых чисел — это данные, которые предлагают различные компании, плюс данные, получаемые с помощью устройств считывания штрихкода в супермаркетах. По данным другого исследования, американский служащий тратит в среднем 60% своего времени на работу с документами; обычный менеджер прочитывает в неделю миллион слов. Обычный пользователь Интернета, работающий в коммерческой сфере, получает 25 электронных сообщений в день; 15% пользователей получают от 50 до 100 электронных сообщений в день. Следовательно, сегодня проблема заключается не в недостатке информации, проблема — найти в "информационном мусоре" то, что нужно [2].

Несмотря на мощный информационный поток, маркетологи часто говорят, что им недостает *нужной* информации. Например, один из недавних опросов показал следующее: половина респондентов жалуются на то, что не в состоянии справиться с объемом получаемых данных, и при этом две трети опрошенных хотели бы получать больше информации. Исследователи сделали вывод, что менеджеры, "несмотря на огромный объем сведений, не получают того, что им нужно". Значит, менеджеры по маркетингу не хотят получать *больше* информации, они желают получать информацию *лучшего качества*. У компаний хватает возможностей обеспечивать менеджеров более качественной информацией, но зачастую сами менеджеры не могут использовать ее надлежащим образом. Сегодня многие компании приступили к изучению потребностей менеджеров в информации с целью создания информационных систем, удовлетворяющих эти потребности [3].

Маркетинговая информационная система (МИС) — совокупность действий по сбору, обработке, анализу, оценке и распространению актуальных, точных и своевременных данных для информационного обеспечения маркетинговых решений, а также необходимые для этого процесса людские и материальные ресурсы. На рис. 4.1 показано, что на начальном и конечном этапах работы МИС находятся управляющие маркетингом. Сначала управляющие *оценивают потребность в информации*. Затем, используя МИС, *извлекают нужную информацию* из системы внутренней отчетности компании, из данных отдела по сбору маркетинговой информации и из результатов маркетинговых исследований, после чего выполняется анализ информации. И наконец, МИС *предоставляет информацию* управляющим в нужной форме и в нужное время, чтобы помочь им в разработке более эффективных маркетинговых решений.

Оценка потребности в маркетинговой информации

Система маркетинговой информации обслуживает главным образом руководителя маркетингового отдела, а также руководителей других отделов компании. Кроме того, система маркетинговой информации может обеспечивать информацией сторонних партнеров, например поставщиков, реселлеров, а также агентства, предоставляющие маркетинговые услуги. Например, компания *Wal-Mart* предоставляет своим важнейшим поставщикам доступ к информации, связанной с моделями совершения покупок клиентами и уровнями товарно-материальных запасов. А компания *Dell Computer* создает для крупных клиентов специализированные "Премиальные страницы" (Premium Pages), обеспечивая этим клиентам доступ к информации, связанной с разработкой своей продукции, состоя-

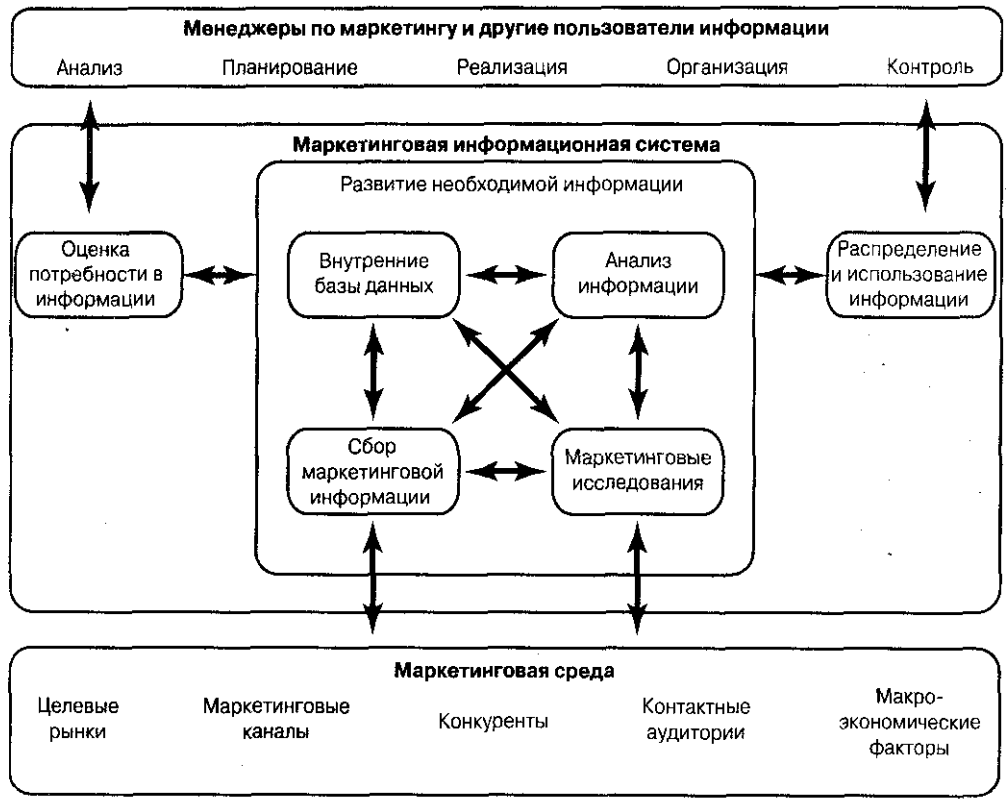


Рис. 4.1. *Маркетинговая информационная система*

нием исполнения заказов, а также сопровождением и техобслуживанием продуктов, приобретенных клиентами компании. Проектируя собственную информационную систему, компания должна учитывать потребности всех этих категорий пользователей.

Чтобы маркетинговая информационная система была эффективной, необходимо найти разумное соотношение между количеством информации, которую менеджеры *хотели бы* получать, и количеством информации, которая им действительно *необходима* и *доступна* для компании. Сначала в компании проводится опрос менеджеров, чтобы выяснить, какого рода информацию они хотят получать. Есть менеджеры, которые отвечают, что для них не имеет значения, какая это информация, главное, чтобы ее было побольше. Но излишек информации может оказаться еще хуже, чем нехватка. Другие менеджеры не знают о существовании той или иной информации или о том, что ее можно получать. Например, если менеджер не знает о том, что у конкурирующей компании существует план запуска в следующем году нового товара, то он не станет запрашивать информацию об этом. Поэтому МИС должна сама наблюдать за маркетинговой средой, чтобы обеспечивать менеджеров информацией, которая помогала бы им в разработке ключевых маркетинговых решений.

Иногда компания не может предоставить маркетологу необходимую информацию, потому что та либо отсутствует вообще, либо недоступна для МИС данной компании.

Например, менеджер торговой марки хотел бы знать, как конкурирующая компания намерена изменить свой рекламный бюджет на следующий год и как это может повлиять на распределение долей рынка в данной отрасли. Вполне возможно, что такая информация (в открытом виде) отсутствует. Но даже если она существует, далеко не всякая МИС сможет точно предсказать, как изменение рекламного бюджета компании-конкурента скажется на распределении долей рынка.

Следует также отметить, что стоимость сбора, обработки, хранения и предоставления информации растет очень быстро. Компания должна своевременно решить, окупят ли преимущества от приобретения тех или иных данных расходы на их получение; правда, и преимущества, и расходы не всегда поддаются оценке. Сама по себе информация не имеет никакой ценности, ценность она приобретает только в процессе *использования.* Часто бывает так, что появление новой информации не влияет на принимаемое менеджером решение и не улучшает его либо улучшает, но затраты на ее получение превышают прибыль, получаемую от улучшения решения. Маркетологи никогда не должны исходить из убеждения, что компании необходима любая дополнительная информация. Наоборот, они должны тщательно сопоставлять стоимость дополнительной информации с преимуществами, которые компания может получить в результате ее использования.

Сбор и обработка информации

Информацию, необходимую маркетологу, можно получить из *системы внутренней отчетности*, в результате *сбора маркетинговой информации* и при проведении *маркетинговых исследований. После этого система анализа информации обрабатывает полученные* данные и представляет их маркетологам в более удобной форме.

Система внутренней отчетности

Многие компании создают обширные **базы данных внутренней информации**, т.е. информации, получаемой из различных внутренних источников компании, которая хранится в компьютерах в электронном виде. Это очень удобно, потому что менеджеры по маркетингу могут в любой момент получить доступ к нужным им сведениям. Работа с базами данных внутренней информации позволяет им выявлять маркетинговые возможности и проблемы, разрабатывать программы и оценивать качество маркетинговой деятельности.

Информация в эту базу данных поступает из множества различных источников. Бухгалтерия готовит финансовые отчеты и хранит подробные записи о продажах, ценах и движении наличности. Производственные отделы составляют производственные планы, планы поставок, а также отчеты о материально-технических запасах. Отделы продаж составляют отчеты о работе посредников и деятельности конкурентов. Отдел маркетинга собирает информацию о демографических и психографических характеристиках потребителей, об их покупательском поведении. Отдел обслуживания покупателей накапливает данные об удовлетворенности покупателей и о проблемах обслуживания. Исследования, проводимые по заказу одного из отделов, могут представлять интерес и для других отделов.

Ниже приводится пример использования информации из внутренних источников компаний при выработке эффективных маркетинговых решений [4].

Frito-Lay. Эта компания создала сложную внутреннюю информационную систему, которая ежедневно анализирует эффективность продаж. Каждый день продавцы *Frito-Lay* с помощью портативных компьютеров отправляют в штаб-квартиру в Далласе отчеты о своей деятельности. Спустя 24 часа менеджеры по маркетингу получают подробный отчет с анализом вчерашних продаж торговых марок Fritos, Doritos и т.д. Такая система помогает менеджерам принимать правильные решения и делает работу продавцов более эффективной. Благодаря этой системе значительно сократилось время, которое продавцы затрачивали на составление отчетов, и у них теперь остается больше времени на выполнение своих непосредственных обязанностей.

Доступ к внутренней отчетности осуществляется быстро и без больших денежных затрат, но и здесь возможны проблемы. Поскольку внутренняя информация изначально отбирается для других целей, она бывает неполной или может быть представлена в форме, не подходящей для принятия маркетинговых решений. Например, финансовые отчеты, предоставляемые бухгалтерией, содержат исчерпывающие данные об объемах продаж и затратах, но без предварительной обработки отдел маркетинга не может использовать их для оценки товара, работы торговых агентов и каналов сбыта. Информация быстро устаревает; компании необходимо постоянно обновлять базы данных. К тому же в больших компаниях обычно создаются огромные объемы информации, и отслеживать ее всю довольно сложно. База данных должна быть хорошо структурирована. Доступ к ней должны иметь все специалисты. Желательно разработать удобный интерфейс, чтобы менеджеры легко находили нужные данные и эффективно их использовали.

Сбор маркетинговой информации

Под сбором маркетинговой информации подразумевается систематическое получение и анализ доступных для широкой общественности данных о конкурентах и изменениях в маркетинговой среде. Система сбора маркетинговой информации занимается поиском, анализом и распространением информации о различных факторах маркетинговой среды: конкурентных, технологических, потребительских, экономических, социальных, политических и регулятивных. Система сбора маркетинговой информации определяет, какая информация требуется, проводит ее поиск в маркетинговой среде и представляет менеджеру по маркетингу.

Маркетинговую информацию можно получать из различных источников (врезка "Маркетинг в действии 4.1"). Множество сведений компания может получить непосредственно от своих служащих: администрации, инженеров и научных работников, агентов по закупкам и продавцов. Но персонал компании, как правило, занят собственными делами и не имеет ни времени, ни желания заниматься сбором и передачей информации. Руководство компании должно разъяснить служащим, насколько велика их роль в сборе информации, обучить их выявлять новые тенденции, регулярно с ними общаться и всячески поощрять передачу новой информации в компанию [5].

Кроме того, компания должна сделать так, чтобы в сборе информации принимали участие поставщики, посредники и покупатели. Сведения о конкурентах можно полу-

чить из их годовых отчетов, выступлений на пресс-конференциях, рекламы и Web-сайтов. Компания может также покупать и исследовать товары конкурентов, наблюдать за их объемами продаж и смотреть, какие новые патенты они регистрируют.

Наконец, маркетинговую информацию можно покупать у независимых поставщиков. В деятельности по сбору маркетинговой информации все шире используются достижения современных технологий. Сегодня многие компании получают данные о конкурентах и маркетинговой среде из Интернета. Заплатив определенную сумму, компания может подписаться на одну из более чем 3000 электронных баз данных и услуги информационных служб типа Dialog, DataStar, Lexis-Nexis, Dow Jones News Retrieval, UMI ProQuest, Dun & Bradstreet's Online Access. Об этих и других известных информационно-коммерческих службах мы поговорим ниже в этой главе.

В некоторых компаниях существуют специальные отделы для сбора и обработки маркетинговой информации. Служащие этих отделов просматривают публикации, работают в Интернете, отбирают важнейшие новости и составляют обзоры для менеджеров по маркетингу. Информационный отдел не только собирает информацию, но и помогает маркетологам оценить ее. Благодаря таким отделам качество информации, получаемой руководством, значительно повышается.

Маркетинг в действии 4.1

Маркетинговая разведка: надо ли шпионить, чтобы преуспеть

Сегодня, когда все больше компаний постоянно шпионят за своими конкурентами, информационной разведке уделяется особое внимание. Методы получения данных различны: расспросы работников компаний-конкурентов и лабораторное исследование товаров конкурирующих компаний, поиск информации в Интернете, посещение отраслевых выставок и ярмарок и исследование мусорных ящиков компаний-конкурентов [6].

Получение информации из собственных источников внутри компании

По мнению руководителя корпоративной разведывательной службы *Ryder System, Inc.*, "80% всей необходимой нам информации мы можем получить из бесед с нашими собственными сотрудниками". Вот какую выгоду извлекла из умения слушать своих служащих компания *Xerox*.

- В начале 1995 года продавец копировальной техники *Kodak* в беседе с техником компании *Xerox* упомянул, что он проходит курс обучения по обслуживанию аппаратуры производства *Xerox*. Служащий компании *Xerox* сообщил об этом своему начальнику, который передал сведения в информационный отдел. Информационный отдел, изучив рекламу, установил, что *Kodak* предлагает работу специалистам со знанием аппаратуры *Xerox*. Так был раскрыт тайный план *Kodak* (под кодовым названием "Улисс"), который состоял в попытке переманить часть клиентуры *Xerox*, предложив обслуживание копировальных аппаратов производства этой компании... Своевременное предупреждение позволило компании *Xerox* разработать схему [для защиты своего весьма прибыльного бизнеса по обслуживанию аппаратуры] "Гарантия полного удовлетворения", согласно которой покупатель мог вернуть копировальный аппарат и получить обратно всю сумму или часть суммы, но только в том случае, если обслуживание проводила компания *Xerox*. К тому моменту, как *Kodak* начала реализацию своего плана, *Xerox* уже три месяца вела активную рекламную кампанию своей новой программы.

Получение информации из бюро по трудоустройству и от служащих конкурирующих компаний

Компании могут получить массу полезной информации в процессе собеседований с желающими поступить к ним на работу и из бесед с работниками конкурирующих компаний. Во время проведения интервью при приеме на работу некоторые компании уделяют особое внимание работникам, которые служили в конкурирующих компаниях. Ищущие работу люди охотно рассказывают о своей прежней работе, стремясь произвести хорошее впечатление; к тому же на предыдущей работе их редко предупреждают о нежелательности разглашения тех или иных сведений. Компании также отправляют своих инженеров на конференции и выставки конкурентов, где те вступают в "непринужденные беседы" с техническим персоналом компаний-конкурентов. Журнал *Fortune* пишет об этом так: "Эти беседы обычно начинаются вполне невинно — почему бы коллегам не обсудить некоторые проблемы и вопросы, ... но инженеры и научные работники [конкурирующих компаний] не могут удержаться и начинают хвастаться, как им удалось решить те или иные задачи, и незаметно для себя рассказывают то, о чем следовало бы молчать".

Получение информации от партнеров, ведущих дела с конкурентами

Постоянные партнеры могут информировать компанию о деятельности конкурентов и их товарах; сбор информации осуществляется в процессе тщательного изучения деловой практики партнеров. Например, однажды компания *Gillette* сообщила своему канадскому партнеру о предполагаемой дате выпуска в США нового одноразового бритвенного станка Good News. Сразу же после этого канадский дистрибьютор позвонил в компанию *Bic* и передал все полученные сведения. Благодаря этому компания *Bic* успела реализовать антикризисную программу и начала продажу своей новой модели почти одновременно с *Gillette*.

Получение информации из открытых материалов и юридической документации

Отслеживание на первый взгляд малозначительных публикаций может обеспечить компанию ценными сведениями о деятельности конкурентов. Мы уже упоминали о компании *Xerox*, которая проанализировала объявления о приглашении на работу в конкурирующую компанию и по тому, какие специалисты там требовались, узнала много интересного о стратегиях и новых товарах соперника. Государственные учреждения — еще один бесценный источник данных. Несмотря на то что компаниям запрещено фотографировать с воздуха заводы конкурентов, существует множество легальных источников получения таких фотографий. Их можно получить, в частности, в Бюро географических, геодезических и гидрографических изысканий США или в Управлении по охране окружающей среды. Это открытые (несекретные) документы, которые можно получить за небольшую плату. Еще один пример: компания пыталась определить объемы месторождения золота, разрабатываемого конкурирующей фирмой. В открытом для общественности Едином коммерческом кодексе она обнаружила сведения, которые конкурент подал в государственные органы, с полным перечнем всего своего оборудования.

Получение информации методом наблюдения за конкурентами или на основе анализа "вещественных доказательств"

Компании могут лучше изучить конкурентов, приобретая их продукцию или анализируя "вещественные доказательства" их деятельности. Например, когда в начале 80-х годов компания *Ford* решила создать лучший в мире автомобиль, она составила список из более чем 400 качеств автомобиля, которые клиенты компании сочли лучшими в конкурирующих марках. Затем *Ford* попыталась скопировать и, по возможности, превзойти соответствующие решения конкурентов. В результате была получена модель Taurus, которая вскоре стала чемпионом продаж в США.

Помимо анализа продукции конкурентов, компании могут изучать разнообразные "вещественные доказательства" их деятельности. При полном отсутствии достоверной информации о доле рынка или планируемых конкурентами объемах продаж, компании прибегают даже к таким экзотическим приемам, как анализ ржавчины на рельсах, ведущих к заводам конкурентов, или измерение глубины колеи, ведущей к их товарным платформам. Некоторые компании практикуют изучение отходов производства своих конкурентов. После того как компания выбрасывает свои отходы на свалку, она официально теряет права на них. Большинство фирм, тщательно уничтожая каждый ненужный клочок бумаги из исследовательских лабораторий, часто пренебрегают уничтожением рабочей документации из отделов маркетинга или связей с общественностью. В свое время компания *Avon* признала, что

нанятый ею частный детектив исследовал мусор из лабораторий Mary Kay Cosmetics, главного конкурента Avon. Компания *Mary Kay* обратилась в суд и потребовала вернуть отходы, но Avon заявила, *что не совершила ничего противозаконного. Мусорный бак Mary Kay находился на территории* общественной автомобильной стоянки, и ответчик продемонстрировал видеоленту с подтверждением *этого факта.*

Поиск информации в Интернете и электронных базах данных

Интернет обеспечивает быстрый и дешевый доступ к огромному массиву стратегически важной для компаний информации. Просто просматривая Web-серверы конкурентов, компания может до мельчайших подробностей изучить все, что касается товаров, цен, кампаний по продвижению и общих маркетинговых стратегий конкурентов. Поисковые системы значительно облегчают поиск информации: с помощью таких систем, как Yahoo! или Infoseek, маркетологи могут задавать в качестве поискового критерия названия конкурирующих компаний, названия их специальных мероприятий и даже названия тенденций в разработке их товаров. Один из Web-серверов (`www.fuld.com`) уже предлагает "Справочник по проведению разведывательной деятельности среди конкурентов" с целым набором советов и рекомендаций соответствующего профиля.

Разведчики от маркетинга не упускают из виду и тысячи диалоговых баз данных, часть из которых открыта для бесплатного пользования. Например, Комиссия по ценным бумагам и биржам США (`www.sec.gov/`) бесплатно предлагает исчерпывающую финансовую и иную информацию об открытых акционерных обществах. Другие базы данных предоставляют информацию и проводят поиск за вознаграждение. С помощью баз данных *Dialog* или *Lexis-Nexis*, например, компании могут провести комплексный поиск информации буквально за считанные минуты.

Все более широкое распространение различных методов сбора маркетинговой информации ставит ряд вопросов об этической ответственности в бизнесе. Несмотря на то что описанные в этом разделе методы абсолютно законны, а некоторые относятся к стандартной практике сбора информации о конкурентах, все же их нельзя счесть безупречными с точки зрения этики. Конечно, не стоит пренебрегать сведениями в доступных для всех источниках информации, но компаниям не следует опускаться до банального шпионажа. Поскольку в наши дни имеется множество совершенно легальных методов получения данных, компании не должны ради нужных сведений преступать черту закона или выходить за рамки этических норм [7].

Источники: выдержки из работ *Jeremy Main.* How to Steal the Best Ideas Around//*Fortune,* October 19, 1992, P. 102–106; *Steven Flax.* How to Snoop on Your Competitors//*Fortune,* May 14, 1984, P. 29–33; *Stan Crock.* They Snoop to Conquer//*Business Week,* October 28, 1996; *Melinda Jensen Ligo.* Spy Games//*Sales & Marketing Management,* June 1997, p. 13. См. также статьи *Wendy Zellner and Bruce Hager.* Dumpster Raids? That's Not Very Ladylike, Avon//*Business Week,* April 1, 1991, p. 32; *David B. Montgomery and Charles Weinberg.* Toward Strategic Intelligence Systems//*Marketing Management,* Winter 1998, P. 44–52; *Bill Flora.* Ethical Business Intelligence is NOT Mission Impossible//*Strategy & Leadership,* January–February 1998, P. 40-41; *Kirk W.M. Tyson.* The Complete Guide to Competitive Intelligence. — Kirk Tyson International, 1998; *Charles Bowen.* Business Sleuthing: The Web Has the Dirt//*Editor & Publisher,* December 19, 1998, p. 23.

Маркетинговые исследования

Помимо сведений о конкурентах и изменениях маркетинговой среды, менеджерам часто требуется проведение специальных исследований той или иной ситуации. Например, компания *Toshiba* хочет знать, сколько компаний и потребителей собираются приобрести ее новую *высокоскоростную модель компьютера-ноутбука и кто эти потенциальные покупатели. Или,* например, руководству колледжа *Barat College* в городе Лэйк-Форест, штат Иллинойс, требуются сведения о том, какой процент целевого рынка знает об этом колледже, что именно они знают, откуда получили эту информацию и как оценивают *Barat College.* В таких слу-

чаях пассивный сбор маркетинговой информации не даст маркетологам нужных сведений. Здесь требуется проведение маркетинговых исследований.

Мы определяем **маркетинговое исследование** как комплексное планирование, сбор, анализ и описание данных, необходимых в той специфической маркетинговой ситуации, в которой находится компания. Маркетинговые исследования необходимы каждому маркетологу. Специалисты по маркетинговым исследованиям выполняют целый комплекс услуг, в который входят такие действия, как изучение потенциала рынка и доли рынка компании; оценка уровня удовлетворения потребителей и покупательского поведения; исследования товара, методов и стратегий ценообразования, распространения и продвижения.

Компания может проводить маркетинговые исследования силами собственного исследовательского отдела или же получать сведения из сторонних источников. Какой вариант выберет компания, зависит от ее финансовых возможностей и исследовательского потенциала. В большинстве крупных компаний есть свои исследовательские отделы. Тем не менее для выполнения специальных исследований или создания тематических отчетов руководство компаний часто приглашает сторонние фирмы. Услугами таких фирм пользуются и компании, не имеющие в своей структуре исследовательских отделов.

Процесс маркетингового исследования (рис. 4.2) состоит из четырех этапов: *выявление проблемы* и *определение целей исследования; разработка плана исследования; реализация плана исследования; обработка* и *представление полученных результатов.*

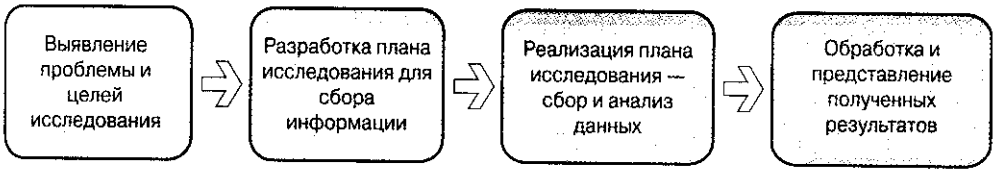


Рис. 4.2. *Процесс маркетингового исследования*

Выявление проблемы и определение целей исследования

Менеджер по маркетингу и ответственный за проведение исследования в ходе совместной работы выявляют проблему, а затем вместе устанавливают цели исследования. Менеджер лучше понимает, для принятия какого решения ему требуется информация; исследователь лучше знаком с процессом проведения маркетингового исследования и с методами сбора информации.

Менеджеры тоже должны хорошо знать процесс маркетингового исследования, чтобы помогать исследовательскому отделу на стадиях планирования и обработки результатов. Если менеджер плохо разбирается в маркетинговых исследованиях, он может отобрать для себя неподходящую информацию, сделать ошибочные выводы или же запросить сведения, которые обойдутся компании слишком дорого. Опытные специалисты маркетинговых исследований, которые хорошо понимают нужды маркетингового отдела, должны работать бок о бок с менеджером. Специалисты-исследователи помогают маркетологу выявить проблему и предлагают способы проведения исследования, которые позволят оптимизировать принятие решений.

Формулировка проблемы и целей исследования часто бывает самой трудной задачей во всем процессе исследования. Менеджер, конечно, заметит, что дела идут не так, как хотелось бы, но он не всегда может в одиночку установить причину. Например, менеджер большого магазина, торгующего товарами по сниженным ценам, ошибочно предположил, что падение объема продаж вызвано плохой рекламой, и попросил провести исследование эффективности рекламной политики. Когда исследование показало, что реклама воздействует на целевую аудиторию должным образом и несет нужную информацию, менеджер был весьма озадачен. В конце концов выяснилось, что проблема заключается в том, что компания не обеспечивает цен, ассортимента товаров и услуг, обещанных в рекламе. Если бы источник проблем правильно определили с самого начала, компания смогла бы избежать расходов на исследование рекламы и потери времени. В классическом случае с напитком New Coke компания *Coca-Cola* определила свою проблему слишком узко, что едва не привело к губительным последствиям (врезка "Маркетинг в действии 4.2").

После того как проблема точно определена, маркетолог и исследователь должны сформулировать цели исследования. Существует три типа маркетингового исследования. Целью **поискового исследования** является сбор предварительной информации, которая помогает выявить проблему и в общих чертах наметить пути ее решения. **Описательное исследование** проводится для того, чтобы описать такие маркетинговые элементы, как рыночный потенциал товара или демографические характеристики и взгляды потребителей, покупающих тот или иной товар. Цель **причинного исследования** — проверка гипотез о причинно-следственных связях; например, сможет ли 10%-ное снижение платы за обучение в частном колледже привлечь настолько больше студентов, чтобы компенсировать убытки от снижения платы. Менеджер обычно начинает с поискового исследования, а затем переходит к описательному и причинному.

Формулировка проблемы и целей является основой всего процесса исследования. Менеджер и исследователь должны изложить суть проблемы в письменном виде, чтобы их договоренность относительно целей и ожидаемых результатов исследования была должным образом задокументирована.

Маркетинг в действии 4.2

Взлет и падение New Coke: в чем проблема

В 1985 году компания Coca-Cola совершила маркетинговую ошибку, ставшую классической. После 99 лет процветания она попыталась нарушить свое главное правило — "не трогать старушку Coke" — и изменить оригинальную формулу Coke! Вместо старой доброй Coke появилась New Coke с более сладким и менее терпким вкусом.

На первых порах, в суматохе, вызванной мощной рекламной кампанией, New Coke продавалась хорошо. Но вскоре покупатели опомнились, и объемы продаж резко снизились. Компания Coca-Cola стала получать письма от разъяренных покупателей буквально мешками. Те, кому было лень писать, звонили, — компания принимала более 1500 телефонных звонков в день. Самые активные потребители объединились в группу под названием "Сторонники старой Coca-Cola", устраивали акции протеста, выпускали футболки с лозунгом "Долой New Coke! Верните настоящую Coke!" и грозили подать групповой иск на компанию, если та не вернется к привычному рецепту напитка. Большинство экспертов-маркетологов предсказывали, что New Coke будет "ошибкой восьмидесятых". Спустя всего лишь три месяца компания Coca-Cola вернула прежний напиток. Он стал называться Coke Classic и на полках супермаркетов занял место рядом с New Coke. Компания провозгласила, что New Coke

останется "приоритетной" маркой, но покупатели придерживались иного мнения. К концу 1985 года объемы продаж Classic и New Coke соотносились два к одному.

Компания быстро среагировала, и это спасло ее от банкротства. Руководство вновь направило основные усилия на Coke Classic и отвело New Coke вспомогательную роль. Coke Classic снова стала ведущей маркой компании — лидера всей индустрии безалкогольных напитков США. New Coke выступает в роли "атакующей марки" как противовес Pepsi — в рекламе New Coke в открытую сравнивается со вкусом Pepsi. И тем не менее, доля рынка New Coke составляет всего 2%. Весной 1990 года компания изменила упаковку New Coke и теперь выпускает этот напиток под названием Coke II в качестве разновидности основной марки. В 1992 году после двух лет пробного маркетинга в Споукейне, штат Вашингтон, компания *Coca-Cola* расширила продажу Coke II еще на несколько крупных городов США. *Новая реклама гласила: "Настоящий вкус Cola плюс свежесть Pepsi".* Однако при своей ничтожной доле рынка — 0,3% — Coke II не в состоянии составить серьезной конкуренции *Pepsi*.

Но почему же компания вообще решила представить New Coke на рынок? В чем была ошибка руководства *Coca-Cola*? Большинство аналитиков считают, что все дело в недостатках маркетингового исследования.

В начале 80-х годов компания *Coca-Cola*, являясь ведущим производителем безалкогольных напитков, постепенно начала уступать свою долю рынка компании *Pepsi*. В течение нескольких лет последняя успешно внедряла проект *Pepsi Challenge* — серию телевизионных шоу, в ходе которых гости студии пробовали разные прохладительные напитки и неизбежно отдавали предпочтение свежему вкусу Pepsi-Cola. В начале 1985 года, несмотря на то что *Coke* лидировала на рынке в целом, доля *Pepsi* на рынке супермаркетов была больше на 2%. (Конечно, показатель 2% не очень-то впечатляет, но на огромном рынке безалкогольных напитков он означает 960 миллионов долларов в розничной торговле!) Компании *Coca-Cola* нужно было что-то предпринять, чтобы остановить сокращение своей доли рынка, и она решила изменить формулу Coke.

Компания *Coca-Cola* начала самое большое в своей истории маркетинговое исследование. Оно продолжалось свыше двух лет, в течение которых на разработку новой формулы было затрачено 4 миллиона долларов. При этом было проведено более 200 тысяч дегустаций, из которых 30 тысяч пришлось на новую формулу. Когда испытуемым предлагалась на пробу старая Coca-Cola и ее обновленный вариант, то 60% выбирали новый вкус, а 52% утверждали, что он лучше вкуса Pepsi. Исследования показали, что New Coke должна стать лидером, и компания доверилась этим результатам. Что же произошло?

Оглядываясь в прошлое, мы можем заметить, что компания *Coca-Cola* слишком узко сформулировала проблему маркетингового исследования. Рассматривались только вкусовые качества нового продукта; никого не интересовало, как потребители отнесутся к исчезновению старой, привычной марки и замене ее на новую. Исследователи не приняли во внимание нечто *неуловимое* — название *Coke*, ее историю, упаковку, связанные с ней воспоминания и имидж. Ведь у большинства американцев Coca-Cola занимает в сознании то же место, что и бейсбол, хот-дог и яблочный пирог, т.е. олицетворяет собой "настоящую Америку", является одним из символов американской истории и традиций. Выяснилось даже, что для большинства покупателей символика Coke значит больше, чем вкус напитка. Если бы исследования проводились несколько шире, эти эмоциональные связи обязательно были бы обнаружены.

Руководители компании *Coca-Cola* абсолютно неправильно интерпретировали результаты исследования и избрали неверную стратегию. В частности, они решили, что если 60% покупателей предпочли вкус New Coke, то продукту успех на рынке обеспечен, как будто все это происходит на политической сцене, где кандидат побеждает, набрав 60% голосов. Но это также означало, что остальные 40% рынка предпочитают оригинальную формулу. Отказываясь от старой Coke, компания *вызвала негодование огромного количества приверженцев старой доброй Coke, которые не желали никаких изменений.* Компании следовало проявить предусмотрительность и представить New Coke как отдельную марку, расширяющую ассортиментную группу Coke, как позже не без успеха было проделано с Cherry Coke.

Компания *Coca-Cola* провела одно из обширнейших, прекрасно спланированных и технически безупречных исследований в США. Хорошие маркетинговые исследования помогают компании в течение десятилетий занимать лидирующее положение на рынке безалкогольных напитков. Но маркетинговые исследования — не точная наука, которая может заранее дать правильный ответ.

Покупатели в любой момент готовы преподнести сюрприз, и предсказать их поведение и реакции порой очень сложно. Если даже Coca-Cola допускает серьезные ошибки при проведении маркетинговых исследований, то от этого не застрахована ни одна другая компания.

Источники: см. статьи *Coke 'Family' Sales Fly as New Coke Stumbles//Advertising Age*, January 17, 1986, p. 1; *Jack Honomichl.* Missing Ingredients in 'New' Coke's Research//*Advertising Age*, July 22, 1985, p. 1; *Leah Rickard.* Remembering New Coke//*Advertising Age*, April 17, 1995, p. 6; *Debra Goldman.* Power to the People//*Adweek*, October 6, 1997, p. 74; *Kent Steinreide and Sarah Theodore.* 1997 Soft Drink Wrap-Up//*Beverage Industry*, March 1998, P. 36–42.

Разработка плана исследования

На втором этапе процесса маркетингового исследования принимается решение относительно того, какая информация необходима, и разрабатывается план наиболее эффективного сбора этой информации, после чего план предлагается менеджеру по маркетингу. В плане указываются источники имеющихся данных, объясняется суть конкретных методов исследования, описываются методы контакта, план составления выборки и инструменты, которые будут использоваться для сбора новых данных.

Определение потребностей в информации

Цели исследования следует перевести на язык потребности в информации. Предположим, например, что компания *Campbell*, производящая супы, решила провести исследование, чтобы выяснить реакцию потребителей на замену популярной красно-белой жестяной банки на новый пластиковый контейнер в виде миски. Такой контейнер уже применяется компанией для упаковки некоторых продуктов и пользуется успехом у покупателей. Цена его несколько выше, зато суп можно разогревать в микроволновой печи и есть прямо из контейнера. Для проведения этого исследования могут потребоваться следующие сведения.

- Различные характеристики сегодняшнего потребителя супов *Campbell* — демографические, экономические, образ жизни. (Новая упаковка, несмотря на более высокую цену, может пользоваться успехом в бездетных семьях, где работают оба супруга; семьи с детьми, скорее, предпочтут старую упаковку, поскольку она дешевле.)
- Характеристики использования продукта: сколько супа съедают потребители, когда и где. (Новая упаковка может оказаться идеальным вариантом для покупателей, которые принимают пищу, что называется, "на бегу"; она не подойдет для потребителей, которые садятся за стол с детьми, всей семьей.)
- Реакция розничной торговли на новую упаковку. (Отсутствие поддержки со стороны розничных торговцев может отрицательно сказаться на уровне продаж.)
- Отношение покупателей к новой упаковке. (Красно-белая банка супа *Campbell* уже прочно вошла в американский быт, поэтому стоит задуматься: примут ли потребители новую упаковку.)
- Прогнозы продаж супа в старой и новой упаковке. (Сможет ли новая упаковка повысить получаемую компанией прибыль?)

Эта и другая информация понадобится администрации компании *Campbell*, чтобы определить, стоит ли запускать в производство новую упаковку.

Сбор вторичной информации

Чтобы удовлетворить информационные запросы менеджера, исследователь может предложить ему вторичную или первичную информацию (или и ту, и другую). **Вторичная информация** — это данные, которые были когда-то собраны и систематизированы для других целей. **Первичная информация** — данные, собираемые впервые для данной конкретной цели.

Исследователи обычно начинают со сбора вторичной информации. Внутренняя документация компании — первый удобный источник такой информации. В дополнение к этому компания может обратиться к внешним источникам информации, которых очень много, — от библиотек (собственных библиотек компаний, а также общественных, университетских и прочих) до публикаций официальных и корпоративных документов. В табл. 4.1 рассказывается о таких источниках вторичной информации, как информационно-коммерческие службы, интерактивные базы данных и Интернет.

Таблица 4.1. Избранные источники вторичной информации

Коммерческие источники информации	
ACNielsen Corporation (http://www.acnielsen.com)	Предоставляет данные с установленных в супермаркетах сканеров по продажам, долям рынка и розничным ценам; данные о семейных покупках; а также данные о телевизионных аудиториях
Information Resources, Inc. (http://www.infores.com)	Предоставляет данные с установленных в супермаркетах сканеров для отслеживания движения бакалейных продуктов, а также данные о покупках новых продуктов
Arbitron (http://www.arbitron.com)	Предоставляет информацию о местных рынках и аудитории Интернет-радио, а также данные о расходах на рекламу (наряду с данными о других средствах массовой информации и рекламных расходах)
IMS Health (http://www.ndchealth.com)	Отслеживает продажи лекарственных препаратов, проводит мониторинг деятельности торговых представителей фармацевтических компаний, составляет прогнозы развития ситуации на фармацевтическом рынке
Simmons Market Research Bureau (http://www.smrb.com)	Проводит детальный анализ структуры потребления по 400 категориям продуктов на избранных рынках
Dun & Bradstreet (http://www.dunandbradstreet.com)	Ведет базу данных, содержащую информацию по более чем 50 миллионам отдельных компаний по всему миру
comScore Networks (http://www.comscore.com)	Предоставляет информацию о поведении потребителей, проводит геодемографический анализ пользователей Интернета и цифровых средств массовой информации по всему миру
Thomson Dialog (http://library.dialog.com)	Обеспечивает доступ к более чем 900 базам данных, содержащим публикации, отчеты, информационные бюллетени и справочники, охватывающие десятки отраслей
LexisNexis (www.lexisnexis.com)	Содержит материалы статей по вопросам бизнеса, потребления и маркетинга плюс отслеживание фирм, отраслей, тенденций, а также методы продвижения на рынок

Окончание табл. 4.1

Коммерческие источники информации	
Factiva (http://www.factiva.com)	Специализируется на углубленной финансовой, исторической и операционной информации по открытым акционерным обществам и частным компаниям
Hoover's, Inc. (http://www.hoovers.com)	Предоставляет описания компаний, финансовые обзоры, а также новости о крупнейших компаниях по всему миру
CNN (http://www.cnn.com)	Публикует отчеты о новостях в США и мире, подробно представляет ситуацию на рынках, освещает информацию, подготовленную новостными компаниями
American Demographics (http://www.demographics.com)	Сообщает о демографических тенденциях и их влиянии на бизнес
Государственные источники информации	
Securities and Exchange Commission Edgar database (http://www.sec.gov)	Обеспечивает финансовые данные об открытых акционерных обществах США
Small Business Administration (http://www.sba.gov)	Содержит информацию и ссылки, касающиеся владельцев мелких компаний
Federal Trade Commission (http://www.ftc.gov)	Содержит информацию о постановлениях и решениях, касающихся защиты потребителей, а также об антимонопольных законах
Stat-USA (http://www.stat-usa.gov)	Web-сайт Министерства торговли США. Содержит статистические данные об американском бизнесе и международной торговле
U.S. Census (http://www.census.gov)	Предоставляет подробные статистические данные, а также сведения о тенденциях, связанных с населением США
U.S. Patent and Trademark Office (http://www.uspto.gov)	Дает возможность осуществлять поиск сведений о судебных процессах в связи с нарушениями законов о товарных знаках и патентах
Источники информации в Интернете	
ClickZ Stats/CyberAtlas (www.clickz.com/stats)	Содержит значительный объем информации об Интернете и его пользователях, начиная с индивидуальных потребителей и заканчивая компаниями электронной торговли
Interactive Advertising Bureau (http://www.iab.net)	Содержит богатые статистические данные о рекламе в Интернете
Jupiter Research (http://www.jupiterresearch.com)	Осуществляет мониторинг Web-трафика и ранжирует наиболее популярные Web-сайты

Коммерческие источники данных

Компании могут приобрести вторичную информацию у независимых специализированных компаний. Компания *Nielsen Marketing Research* предоставляет данные о распределении долей рынка между торговыми марками, о розничных ценах и процентном соотношении магазинов, торгующих различными марками. *Information Resources, Inc.* предлагает получаемую с кассовых аппаратов информацию о покупках, совершаемых 60 тысячами домохозяйств в разных регионах США, с учетом долей пробных и повторных покупок, приверженности торговым маркам и демографических характеристик поку-

пателей. Служба *Monitor* компании *Yankelovich and Partners* продает данные об основных социальных и поведенческих тенденциях. Эти и другие компании обеспечивают заказчиков высококачественной информацией, удовлетворяя потребности в маркетинговой информации [5].

С помощью коммерческих интерактивных баз данных маркетологи-исследователи могут самостоятельно искать как вторичную, так и первичную информацию. Недавний опрос маркетологов показал, что 81% из них при проведении исследований пользуются интерактивными службами. Удобные и легко доступные диалоговые базы данных предназначены для удовлетворения потребностей в маркетинговой информации. Информационно-коммерческие службы общего характера, такие как *CompuServe*, *Dialog* и *Nexis*, предоставляют невероятное количество информации, необходимой для принятия маркетинговых решений. Например, компании, работающие в Германии, могут обратиться к одному из подразделений *CompuServe — German Company Library* (Библиотека компаний Германии), в которой содержится информация о финансовом положении и товарах более чем 48 тысяч немецких фирм. Американские производители запчастей к автомобилям могут обратиться к базе данных *Dun & Bradstreet Financial Profiles and Company Reports* (Финансовые обзоры и отчеты компаний от *Dun & Bradstreet*) и получить биографические данные высших руководителей таких компаний, как *General Motors*, *Ford* и *Chrysler*. В интерактивных базах данных можно найти практически любую информацию, которая только понадобится маркетологам: демографические данные, последние сообщения агентства *Associated Press*, список всех зарегистрированных торговых марок США и многое другое.

Интернет предлагает огромное количество баз данных и иных источников вторичной информации, многие из которых совершенно бесплатны. За пользование коммерческими Web-узлами надо платить; однако сегодня почти каждая профессиональная ассоциация, каждое государственное учреждение, издание для деловых кругов, информационное агентство предлагают информацию бесплатно любому, кто не поленится отыскать их Web-страничку. Web-узлов, предлагающих информацию, стало так много, что поиск нужных сведений в этом море данных превратился в непосильную задачу.

Получение вторичной информации (в отличие от первичной) обходится, как правило, дешевле и требует меньше времени. Например, поиск в Интернете или обращение к нужной базе данных может полностью удовлетворить потребность компании *Campbell* в информации об использовании микроволновых печей, причем практически бесплатно. Работы по сбору первичной информации могут длиться неделями или даже месяцами и стоить тысячи долларов. Кроме того, источники вторичной информации содержат сведения, которые компания не в состоянии собрать самостоятельно, — информация, доступ к которой ограничен или сбор которой обошелся бы слишком дорого. Например, для компании *Campbell* было бы довольно накладно регулярно собирать данные со всех розничных магазинов, чтобы узнать о распределении долей рынка, ценах и наличии в витринах рядом с товарами *Campbell* конкурирующих торговых марок. Но *Campbell* может подписаться на услуги *InfoScan* компании *Information Research, Inc.*, которая получает такую информацию с помощью сканеров кассовых аппаратов, установленных в тысячах супермаркетов на десятках американских рынков.

При сборе вторичной информации тоже возникают проблемы. Во-первых, необходимых данных может просто не существовать; исследователи редко получают всю нужную

им информацию из вторичных источников. Например, компания *Campbell* нигде не найдет готовые сведения о реакции потребителей на новый тип упаковки, которая еще не появилась на рынке. Но даже если нужные данные и существуют, они могут оказаться не совсем пригодными. Исследователь должен тщательно оценить вторичную информацию, чтобы убедиться в ее *релевантности* (соответствие целям исследования), *точности* (надлежащим образом собрана и обработана), *актуальности* (информация не устарела для принятия нужных решений) и *объективности* (при ее сборе и обработке соблюдалась полная беспристрастность).

Вторичная информация служит хорошей отправной точкой для начала исследования и часто помогает выявить проблему и определить цели исследования. Однако в большинстве случаев компании должны собирать и первичную информацию.

Сбор первичной информации

Чтобы принимать правильные решения, нужны надежные исходные данные. Первичная информация, как и вторичная, должна быть релевантной, точной, актуальной и объективной. В табл. 4.2 показано, что при разработке плана сбора первичных данных следует учитывать *методы исследования, способы связи с аудиторией, план составления выборки* и *инструменты исследования*.

Методы исследования

Наблюдение как метод исследования позволяет получить первичную информацию с помощью визуального контроля интересующих исследователя людей и событий. Например, производитель товаров личного пользования проверяет воздействие своей рекламы, показывая ее испытуемым и с помощью приборов замеряя движения глаз, частоту пульса и другие физиологические реакции. Или банк, выбирая место для своих новых филиалов, собирает информацию об интенсивности дорожного движения, условиях прилегающих районов и местах расположения филиалов конкурирующих банков. Компания *Steelcase* использовала метод наблюдения при разработке дизайна новой офисной мебели, рассчитанной на коллективный тип работы.

Чтобы узнать об особенностях коллективной работы, сотрудники *Steelcase* установили видеокамеры в разных компаниях, а потом тщательно изучили записи, присматриваясь к движениям и особенностям поведения, которых сами наблюдаемые, наверное, и не замечали. В результате было установлено, что при оптимальном режиме коллективной работы часть работы выполняется сообща, а часть — каждым служащим в одиночку. Поэтому была создана офисная мебель модульного типа под названием "Убежище". Каждый модуль представляет собой "нечто вроде телефонной будки — и по размеру, и по форме". Модули монтируются вокруг центральной площадки, оставленной для коллективной работы; такая конструкция позволяет служащим работать вместе и уединяться при необходимости. Один из руководителей *Steelcase* сказал об этом проекте так: "Ни одно маркетинговое исследование не привело бы нас к такому решению. Чтобы додуматься до модульной офисной мебели, надо было узнать, как люди работают" [6].

Urban Outfitters, быстро развивающаяся сеть магазинов модной одежды, предпочитает наблюдение всем другим методам маркетингового исследования. "Мы ориентируемся не

на то, что покупатели говорят, — заметил президент *Urban Outfitters*, — а на то, что они делают." Компания изучает вкусы и запросы своих покупателей с помощью видеосъемок и фотографий в торговых залах. Это помогает менеджерам определить, какую одежду покупатели предпочитают в действительности, и быстро принимать решения о продаже тех или иных товаров [7].

Таблица 4.2. Планирование сбора первичных данных

Метод исследования	Способ связи с аудиторией	План составления выборки	Инструменты исследования
Наблюдение	Почта	Единица отбора	Анкета
Опрос	Телефон	Размер выборки	Механические устройства
Эксперимент	Личный контакт	Структура выборки	

Некоторые компании продают информацию, собранную с помощью различных видов *механического* наблюдения. Например, *Nielsen Media Research* использует *аудиметры*, которые устанавливаются на телевизоры и записывают информацию о том, кто какие программы смотрит. На основании показаний аудиметров определяется размер и состав аудитории тех или иных телепрограмм [8]. Эти данные используются телевизионными компаниями для определения рейтинга программ и установки расценок на рекламное время. Рекламодатели пользуются рейтингами, выбирая программы для размещения рекламы. *Сканеры кассовых аппаратов (аппаратура для считывания штрихкода)* в розничных магазинах точно фиксируют, что покупают посетители. Компании, производящие потребительские товары, и магазины розничной торговли используют эту информацию для оценки и улучшения продажи товаров и работы магазинов. Некоторые компании, занимающиеся маркетинговыми исследованиями, предлагают информацию, получаемую при **комплексном сборе данных**, когда с помощью электроники компания отслеживает покупки потребителя и его реакцию на маркетинговые мероприятия для установления связи между первым и вторым (врезка "Маркетинг в действии 4.3").

Наблюдение как метод исследования можно использовать для получения такой информации, которую опрашиваемые не хотят или не состоянии предоставить. В некоторых случаях наблюдение бывает единственно возможным способом получения нужной информации. Но существует и то, что невозможно определить наблюдением: чувства, побуждения и некоторые аспекты поведения. Плохо поддаются наблюдению события, происходящие в течение длительного времени или происходящие очень редко. Поэтому в таких случаях исследователи часто сочетают наблюдение с другими методами сбора информации.

Опрос как метод исследования лучше всего подходит для сбора *описательной* информации. Если компания хочет что-либо узнать об уровне осведомленности потребителей, их взглядах, предпочтениях и покупательском поведении, то это проще всего выяснить, задавая нужные вопросы каждому респонденту.

Опрос — это самый распространенный (и зачастую единственный) метод сбора первичных данных при проведении исследований. Каждый год в ходе многочисленных опросов опрашиваются десятки миллионов американцев. Основное преимущество опросов заключается в их гибкости. Их можно использовать в самых разнообразных ситуациях

для получения различных типов данных. В зависимости от формы, опросы дают возможность получать информацию быстрее и дешевле, чем наблюдения и эксперименты.

Однако при проведении опросов возникают некоторые проблемы. Иногда опрашиваемый не может ответить на вопрос, потому что либо не помнит, как он поступил и почему, либо никогда не задумывался об этом. Кроме того, люди не всегда соглашаются беседовать с интервьюерами или не желают обсуждать вопросы, как им кажется, личного характера. Существует и другая крайность: иногда респонденты, желая показаться умнее или осведомленнее, отвечают даже на вопросы, на которые не знают точных ответов, или же пытаются "помочь" интервьюеру, давая такие ответы, которые, как им кажется, он хотел бы услышать. Наконец, у занятых людей не всегда есть время на участие в опросах; находятся и такие, которые считают любой опрос вмешательством в личную жизнь.

Наблюдение больше всего соответствует поисковому исследованию, опрос — описательному, а для сбора информации о *причинно-следственных связях* нет ничего лучше, чем **эксперимент**. В ходе эксперимента исследователь отбирает группы людей, объединенных каким-то общим признаком; группы подвергаются воздействию разнообразных факторов под контролем исследователя; затем проверяются различия в реакциях групп. Таким образом экспериментальное исследование пытается раскрыть причинно-следственные отношения. Для сбора информации при проведении эксперимента можно использовать методы наблюдения и опроса.

Прежде чем добавить в меню новый сэндвич, исследователи из компании *McDonald's* должны провести эксперименты, чтобы ответить на следующие вопросы.

- Насколько объем продаж *McDonald's* возрастет после добавления в меню нового сэндвича?
- Как появление нового сэндвича повлияет на продажу других блюд, перечисленных в меню?
- Какой вид рекламы даст самый быстрый рост объема продаж нового сэндвича?
- Как повлияют на продажу нового сэндвича разные цены?
- На кого рассчитан новый продукт — на детей, взрослых или на обе категории? (Кто составляет целевую аудиторию нового сэндвича?)

Узнать о влиянии цен на уровень сбыта компания *McDonald's* может с помощью несложного эксперимента. Надо продавать новый сэндвич в ресторанах одного города по одной цене, а в ресторанах другого города — по другой. Главное условие: города должны быть похожи и маркетинговые мероприятия, проведенные перед началом эксперимента, должны быть идентичными. В такой ситуации разницу в объемах продаж можно связать с ценой. Чтобы учесть другие переменные и другие регионы, требуются более сложные эксперименты.

Маркетинг в действии 4.3

Комплексный сбор данных — мощный способ измерения маркетингового воздействия

В корпорации *Information Resources, Inc.* знают о своих экспертных семьях (т.е. о семьях, служащих объектами социологического, поведенческого или иного исследования. — *Примеч. ред.*) все, что

только можно: что они едят на завтрак, что добавляют в кофе, чем моют волосы, чем утоляют жажду и какой косметикой пользуются. Исследовательская компания с помощью специальной аппаратуры узнает, какие телепрограммы смотрят члены экспертных семей и какие марки товаров они покупают, какими купонами пользуются, в какие магазины ходят и какие газеты и журналы читают. Эти семьи являются объектом изучения *IRI BehaviorScan, системы комплексного сбора данных*, которая выявляет связи телевизионной рекламы, которую смотрят потребители (а также других мероприятий по продвижению товаров), с покупками, которые они совершают. *BehaviourScan* и другие системы комплексного сбора данных кардинальным образом изменили методику измерения воздействия маркетинговых мероприятий на покупателя, используемую компаниями — производителями потребительских товаров.

Основой комплексного сбора данных являются непосредственные наблюдения; это хорошо видно на примере *IRI BehaviorScan*. Корпорация *IRI* ведет наблюдение за 60 тысячами экспертных семей на 27 рынках. *IRI* устанавливает аудиметры на телевизоры и фиксирует, кто, когда и какие программы смотрит, опрашивает членов семей, чтобы узнать, кто какие газеты и журналы читает. Служащие тщательно фиксируют все важные для *IRI* сведения об экспертных семьях, включая семейный доход, возраст детей, образ жизни, покупки и посещаемые магазины.

На каждом рынке у *IRI* имеются экспертные магазины розничной торговли. За определенную плату эти магазины предлагают покупателям новые товары, которые *IRI* хочет протестировать, и позволяют IRI контролировать размещение товаров на полках, их количество, рекламу в местах продажи и цены.

Каждая экспертная семья, сотрудничающая с *BehaviorScan*, получает идентификационный номер. Совершая покупки в экспертных магазинах *IRI*, члены экспертной семьи называют этот номер кассирам. Вся информация о покупках семьи — марки товаров, количество покупок, истраченная сумма — фиксируется сканером магазина и немедленно передается на компьютер, где вводится в отдельный файл покупок этой семьи. Система также фиксирует и другие факторы, которые могут повлиять на принятие решений о покупках, например методы ценового стимулирования конкурирующих компаний или расположение товаров на полках.

Таким образом, *IRI* ведет подробные записи о демографических и психографических характеристиках семьи, о покупательском поведении и предпочитаемых средствах массовой информации, а также о факторах среды, влияющих на процесс покупки. Но этим *IRI* не ограничивается. Используя возможности кабельного телевидения, она контролирует трансляцию рекламных объявлений. Например, *IRI* передает разные объявления разным экспертным семьям и затем, с помощью информации, получаемой со сканеров, определяет, в какой степени та или иная реклама влияет на разные типы потребителей. Короче говоря, на основании комплексного сбора данных можно выявить связь между маркетинговой деятельностью и покупательским поведением.

Но *BehaviorScan* и подобные ей системы исследований имеют свои недостатки, поэтому некоторые исследователи относятся к ним с изрядным скептицизмом. Одним из недостатков является огромное количество информации, получаемой в процессе работы; данных так много, что не всякая компания сможет их обработать. Другая проблема заключается в стоимости: получение комплексных данных по одной только торговой марке обходится маркетологам в сотни тысяч долларов в год. Кроме того, эти системы используются лишь на некоторых рынках и, как правило, в маленьких городках, поэтому маркетологам достаточно трудно обобщать полученные результаты. Наконец, хотя такой вид сбора информации и позволяет качественнее оценить влияние методов стимулирования сбыта и рекламы, он не в состоянии пролить свет на воздействие других маркетинговых мероприятий.

Но невзирая на эти недостатки, все больше компаний при тестировании новых товаров и маркетинговых стратегий полагаются на комплексные данные. При надлежащем использовании эти системы могут быстро предоставить маркетологам подробную информацию о продаже товара, о его покупателях и о факторах, влияющих на процесс покупки.

Источники: Joanne Lipman. Single-Source Ad Research Heralds Detailed Look at Household Habits//Wall Street Journal, February 16, 1988, p. 39; *Joe Schwatz.* Back to the Source//*American Demographics*, January 1989, P. 22–26; *Magid H. Abraham and Leonard M. Lodish.* Getting the Most Out of Advertising and Promotion//*Harvard Business Review*, May–June 1990, P. 50–60; *Long-Term Effect of TV Advertising: Estimates from in-Market Experiments//Stores*, January 1996, P. RR1–RR3; *Jack Honomichl.* The Honomichl 50//*Marketing News*, June 9, 1997, P. H1–H6; а также (www.infores.com/public/prodserv/AB/bscan.html), April 1999.

Способы связи с аудиторией

Информацию собирают обычно с помощью почты, телефона, при личном контакте или через компьютер. В табл. 4.3 показаны преимущества и слабые стороны каждого из этих подходов.

Анкеты, рассылаемые по почте, можно использовать для сбора больших объемов информации при сравнительно небольших затратах. При этом респонденты, как правило, откровенно отвечают на вопросы личного характера, на которые они обычно стесняются отвечать в беседе с незнакомым интервьюером или по телефону. Кроме того, при таком методе опроса интервьюер не оказывает влияния на опрашиваемого. Однако у почтовых анкет есть и недостаток: исследователь не может изменить порядок вопросов в зависимости от предыдущих ответов, как не может и изменить формулировку вопроса. Почтовые опросы отнимают слишком много времени, а уровень реакции — количество людей, вернувших заполненные анкеты, — часто слишком низок. Кроме того, исследователь не может в достаточной степени контролировать выборку респондентов. Даже при наличии хорошо составленной анкеты трудно определить, *кто конкретно* из лиц, проживающих по данному адресу, отвечал на вопросы.

Телефонное интервью — это самый лучший метод быстрого сбора информации, и он обеспечивает большую гибкость, чем почтовые анкеты. Интервьюер может разъяснить одни вопросы, пропустить другие и сосредоточиться на третьих, в зависимости от получаемых ответов. Уровень реакции, как правило, выше, чем при почтовых анкетах, к тому же телефонное интервью позволяет лучше контролировать выборку. Интервьюер может объяснить, какой тип респондента его интересует, или даже назвать конкретного человека, с которым он хотел бы побеседовать.

Однако телефонное интервью обходится дороже, чем анкета, рассылаемая по почте. Кроме того, люди не всегда хотят обсуждать с интервьюером вопросы личного характера. К тому же на опрашиваемых неизбежно влияет личность интервьюера: то, как он говорит, как задает вопросы, даже тембр его голоса. Наконец, различные интервьюеры по-разному интерпретируют и записывают получаемые ответы; чтобы сократить время, некоторые недобросовестные интервьюеры идут на обман — самолично составляют ответы, не задавая никаких вопросов.

Таблица 4.3. Преимущества и недостатки различных способов связи с аудиторией

	Почта	Телефон	Личный контакт	Интернет-опросы
Гибкость	Плохо	Хорошо	Отлично	Хорошо
Объем получаемой информации	Хорошо	Удовлетворительно	Отлично	Хорошо
Контроль влияния интервьюера	Отлично	Удовлетворительно	Плохо	Удовлетворительно
Контроль выборки	Удовлетворительно	Отлично	Удовлетворительно	Плохо
Скорость сбора данных	Плохо	Отлично	Хорошо	Отлично
Уровень реакции	Плохо	Хорошо	Хорошо	Хорошо

Окончание табл. 4.3

	Почта	Телефон	Личный контакт	Интернет-опросы
Стоимость	Хорошо	Удовлетвори-тельно	Плохо	Отлично

Источник: Адаптировано с разрешения *Macmillan Publishing Company* из монографии *Marketing Research: Measurement and Method,* 7th ed., by Donald S. Tull and Del I. Hawkins. Copyright © 1993 by *Macmillan Publishing Company.*

Личное интервью бывает двух видов — индивидуальное и групповое. Индивидуальное интервью представляет собой беседу с людьми у них дома или на работе, на улице или в магазине. Это очень гибкий метод опроса. Опытные интервьюеры не позволяют респонденту отклоняться от темы беседы и помогают уяснить сложные вопросы. Они руководят беседой, затрагивая одни темы и уходя от других, в зависимости от ситуации. Они могут показать опрашиваемым товары, рекламу или упаковку и зафиксировать их реакцию. В большинстве случаев личное интервью проводится чрезвычайно быстро. Однако индивидуальные интервью обходятся в три-четыре раза дороже, чем телефонные.

Групповые интервью заключаются в приглашении 6–10 человек на несколько часов для беседы со специально подготовленным интервьюером — модератором — о товаре, услуге или компании. Обычно в качестве компенсации за потраченное время опрашиваемые получают небольшую сумму денег. Беседа, как правило, проходит в приятной обстановке, а чтобы подчеркнуть ее неформальный характер, приглашенным подают прохладительные напитки. Модератор задает тему и поощряет свободный и непринужденный обмен мнениями между участниками интервью; задача модератора — добиться, чтобы участники высказывали свои подлинные чувства и мысли. В то же время модератор не позволяет опрашиваемым уходить далеко от темы беседы. Он фокусирует их внимание на теме интервью — отсюда и происходит название **фокусированное групповое интервью**. Высказывания записываются вручную или на видеоленту и затем изучаются.

Сегодня современные коммуникационные технологии изменили способы проведения фокусированных групповых интервью.

Прежде для проведения фокусированных групповых интервью рекламные агентства отправляли своих служащих в Атланту или Литтл-Рок, чтобы те следили за участниками через специальную зеркальную перегородку, которая не позволяет участникам фокус-группы видеть наблюдающих. При этом служащие больше времени проводили в гостиницах или такси. Теперь им не надо никуда ездить. Такие новинки технологии, как видеоконференции, дистанционно управляемые видеокамеры и цифровая передача данных, привели к тому, что большинство фокусированных групповых интервью проводится на расстоянии... Клиенты напрямую связываются с [удаленными] группами... [В обычном режиме видеоконференции] один оператор с помощью дистанционного управления контролирует работу двух камер, снимающих группу. Заказчики фокусированного группового интервью находятся в специальной комнате и могут увеличивать фокусное расстояние камеры, "приближая" отдельные лица, или снимать всю группу сразу. Двусторонняя система связи связывает наблюдателей с лабораторией, с помещением, в котором проводится интервью, и с наушниками интервьюера. [Недавно] при тестировании названия нового продукта у одного из заказчиков появилась неожиданная идея,

и он высказал ее непосредственно в наушники модератора; тот немедленно предложил [респондентам] это название [9].

Фокусированное групповое интервью стало одним из самых распространенных методов маркетингового исследования, поскольку лучше других позволяет понять чувства и мысли потребителей. Однако интервью такого рода дают слишком низкий процент выборки, не оправдывая затрат времени и средств; к тому же их результаты плохо поддаются обобщению — опять же по причине ограниченности выборки. А поскольку в процессе индивидуального интервью большая роль отводится ведущему, то на первый план выходит проблема его воздействия на респондентов.

Выбор способа связи с аудиторией зависит от того, какую информацию хочет получить исследователь, а также от числа и типа выбираемых респондентов. Совершенствование компьютерных и коммуникационных технологий значительно изменило методы получения информации. Например, сейчас большинство исследовательских компаний проводят опрос по телефону с помощью компьютера (*Computer Assistant Telephone Interviewing* — CATI). Профессиональные интервьюеры звонят респондентам, проживающим в любой части страны, по выбранным наугад телефонным номерам. Если респондент соглашается участвовать в опросе, интервьюер зачитывает вопросы прямо с экрана и заносит ответы в компьютер.

Некоторые компании используют *компьютерные интервью*: респондент садится за компьютер, читает вопросы с экрана и тут же набирает ответы. Компьютеры устанавливаются в исследовательском центре, в помещении выставки, в торговом центре, в небольшом магазине. Например, *Boston Market*, чтобы получать немедленные отзывы клиентов, использует в своих ресторанах компьютеры с сенсорными экранами. Некоторые исследователи с помощью компьютеров проводят фокусированные интервью. В последнее время применяется система полностью автоматизированного телефонного опроса (*Completely Automated Telephone Surveys* — CATS), когда записанный на пленку голос ведущего задает вопросы, а респонденты отвечают, нажимая цифры на панели кнопочного телефона [10].

Быстрый рост популярности Интернета открывает новые возможности для проведения маркетинговых исследований. Все чаще маркетологи собирают первичную информацию с помощью интерактивного маркетингового исследования — *Интернет-опросов* и *интерактивных групповых фокусированных интервью*. У Интернет-исследований, несомненно, большое будущее, и некоторые аналитики предсказывают, что этот тип исследований скоро станет главным инструментом маркетолога. Правда, не все настроены столь оптимистично. Во врезке "Маркетинг в действии 4.4" вы сможете прочесть о преимуществах и недостатках маркетинговых исследований в Интернете и о перспективах этой деятельности.

Маркетинг в действии 4.4

Маркетинговые исследования в Интернете

Как и сама глобальная Сеть, маркетинговые исследования в Интернете переживают сегодня период своего детства. Но использование World Wide Web информационно-коммерческими службами становится привычным делом, а не модным увлечением небольшой, но крайне привлекательной для маркетологов части населения США; сетевые исследования превращаются из экзотики в дешевый,

быстрый и простой способ узнать мнения пользователей Сети. "Всего лишь 20% населения США пользуются Интернетом, — говорит Пол Джекобсон (Paul Jackobson), исполнительный директор Greenfield Online, компании по проведению исследований в Интернете. — Однако существует множество компаний, которые хотели бы сделать пользователей Интернета своими клиентами, потому что те в большинстве своем относятся к категории ранних последователей (которые воспринимают новинки хотя и с осторожностью, но быстро) и всегда первыми начинают пользоваться новыми товарами."

Исследователи, работающие в Интернете, понимают, что пользователей Сети нельзя считать репрезентативными представителями населения США. Пользователи Интернета более образованны, чем средний американский потребитель, они состоятельнее и моложе, причем большинство из них — мужчины. Однако это чрезвычайно привлекательная группа потребителей для компаний, которые предлагают свои товары и услуги в киберпространстве. Кроме того, пользователей Интернета довольно трудно изучить с помощью традиционных методов маркетинговых исследований. Интернет-опросы и интерактивные комнаты для бесед (диалоговые фокус-группы) — самый эффективный способ привлечь к участию в исследованиях молодых людей в возрасте до 19 лет, холостых, богатых, хорошо образованных.

"Интернет открывает путь к сегментам рынка, к которым маркетологи обычно не знают подходов, — говорит г-н Джекобсон. — Очень трудно изучать врачей, адвокатов, инженеров, поскольку они не желают принимать участия в опросах. Кроме того, Интернет позволяет изучить вкусы работающих матерей и вообще всех, кто ведет очень напряженную жизнь. С помощью Интернета можно провести опрос непосредственно "дома" у пользователей и в удобное для них время."

Сетевое исследование подходит не каждой компании и не для каждого товара. Например, в массовом маркетинге нужны данные о выборке, которая представляет все население, и методы диалоговых исследований здесь не годятся. "Если целевая аудитория, на которую рассчитан тестируемый вами товар или услуга, не совпадает с аудиторией пользователей Интернета, то не стоит проводить исследование в этой среде, — подчеркивает г-н Джекобсон. — Стоит ли с помощью Интернета тестировать новый суп Campbell? Конечно, нет. А вот Web-сервер компании Campbell — вполне."

При надлежащем использовании электронные исследования предлагают маркетологам два важных преимущества перед традиционными опросами: скорость и рентабельность. Сетевые исследователи обычно проводят количественные исследования и выполняют квоту опроса буквально за несколько дней. Диалоговые фокусированные опросы требуют серьезной подготовки в плане выбора времени, зато дают практически мгновенные результаты. Вот что говорит один из сетевых исследователей: "Сетевое исследование проводится очень быстро, а время сегодня — самый дефицитный товар. Клиенты хотят получать завтрашние новости уже сегодня".

Кроме того, исследования в Интернете относительно дешевы. Участники сетевых фокус-групп могут принимать участие в исследовании, находясь в любой точке мира, и им не надо тратить деньги на дорогу и проживание. Сетевые комнаты для бесед гораздо дешевле стандартных фокусированных групповых интервью. Что же касается опросов, то Интернет позволяет избежать большей части почтовых, телефонных, трудовых и полиграфических расходов, связанных с проведением опросов. Более того, объем выборки никак не сказывается на расходах на проведение опроса. "В Web нет никакой разницы между 10 и 10 тысячами человек, — говорит Тод Джонсон (Tod Johnson), глава *NPD Group*, компании, которая занимается проведением Интернет-исследований. — Стоимость [исследования в Web] обычно меньше минимум на 10%, максимум на 80%, особенно когда выборка велика."

Однако использование Интернета для проведения маркетинговых исследований не лишено недостатков. Одна из основных проблем заключается в невозможности узнать, кто на самом деле входит в выборку. Том Гринбаум (Tom Greenbaum), президент *Group Plus*, вспоминает карикатуру, которую он видел в газете The New Yorker, — две собаки сидят за компьютером, и одна говорит другой: "В Интернете никто не знает, что ты собака". "Если вы не можете видеть человека, с которым общаетесь, откуда вы знаете, кто он такой?" — спрашивает Том. Более того, довольно сложно сделать какие-то выводы из "добровольной" выборки пользователей, которые согласились пощелкать мышью на вашей анкете или случайно оказались в вашей комнате для бесед. "Использование нерепрезентативной выборки позволяет провести исследование очень быстро, — продолжает Том, — но потом приходится спрашивать себя, что все эти результаты могут значить."

Чтобы преодолеть описанные выше проблемы, компания *NPD* и некоторые другие компании, специализирующиеся на сетевых исследованиях, формируют экспертные советы из постоянных и опытных пользователей Web, которые участвуют в опросах и интерактивных фокусированных интервью.

Экспертный совет *NPD* состоит из 15 тысяч потребителей, найденных с помощью Интернета и проверенных по телефону; *Greenfield Online* подбирает пользователей по собственной базе данных и периодически звонит им, чтобы удостовериться в том, что они именно те, за кого себя выдают. Еще одна исследовательская кампания, *Research Connections*, набирает группы заранее по телефону и тем, кто выразил желание сотрудничать, помогает получить подключение к Интернету (при необходимости).

Но даже при наличии проверенных респондентов результаты проведения фокусированных интервью могут вызвать трудности при интерпретации. "В Интернете теряются все главные особенности фокусированного интервью, которые и делают его столь ценным инструментом, — говорит г-н Гринбаум. — Вы можете собрать участников в Сети и заставить их беседовать друг с другом, но это совсем не то, что происходит при личном контакте, когда ощущается неподдельный, живой интерес к обсуждаемой теме." Такие важные для исследователя факторы, как выражение глаз и язык жестов, играющие важную роль в традиционных фокусированных интервью, полностью теряют свое значение в Сети. Даже если с группой работает очень опытный модератор, выразительность ответов участников весьма ограничена тем, что вместо слов они используют текст, а эмоции передаются так называемыми смайликами — наборами символов, придающими сухому тексту подобие эмоциональности (набор символов :-) означает, например, радость, :-(— огорчение и пр.). Но, с другой стороны, особенность виртуального общения лишает модератора возможности давать "визуальные подсказки" — вольно или невольно провоцировать нужную реакцию. Именно потому, что в Web отсутствует визуальный контакт модератора и участников фокус-группы и нет взаимного влияния, в ходе сетевого исследования анонимные участники высказываются более откровенно. "В интерактивном режиме уровень социализации значительно снижается, — говорит г-н Джекобсон. — Участники опросов честнее отвечают на вопросы."

Некоторые аналитики с большим оптимизмом смотрят на будущее маркетинговых исследований в Интернете, другие склонны скорее к пессимизму. Один из экспертов предсказывает, что через несколько лет 50% всех исследований будет проводиться в Сети. "Через десять лет, — говорит он, — телефонные опросы отойдут в область преданий маркетинговых исследований." Другой эксперт высказывается более осторожно: "Вы слишком торопите события... Но через 20 лет точно".

Источники: частично адаптировано из работы *Ian P. Murphy*. Interactive Research//*Marketing News*, January 20, 1997, P. 1, 17. Выдержки из статей NFO Executive Sees Most Research Going to Internet//*Advertising Age*, May 19, 1997, p. 50; *Kate Maddox*. Virtual Panels Add Real Insight for Marketers//*Advertising Age*, June 29, 1998, P. 34, 40. См. также работы *Brad Edmondson*. The Wired Bunch//*American Demographics*, June 1997, P. 10–15; *Charlie Hamlin*. Market Research and the Wired Consumer//*Marketing News*, June 19, 1997, p. 6; *P.K. Kannan*. Marketing Information on the I-Way//*Communications of the ICM*, March 1998, P. 35–40; *Dick McCullough*. Web-Based Market Research Ushers in New Age//*Marketing News*, September 14, 1998, P. 27-28; *Timothy K. Maloy*. The Internet Research Guide. — Watson-Guptell Publications: 1999.

Составление выборки

Маркетологи обычно делают выводы относительно больших групп потребителей на снованнии данных, полученных при изучении маленьких групп потребителей, так называемых выборок. **Выборка** — это часть населения, подобранная таким образом, чтобы представлять все население в целом. В идеале, выборка должна быть настолько репрезентативной, чтобы изучение ее реакций позволило исследователю понять мысли и поведение всего населения.

При составлении выборки нужно ответить на три вопроса. Во-первых, *кого* нужно опрашивать (кто является *единицей выборки*)? Ответ на этот вопрос не всегда очевиден. Например, кого должен опрашивать исследователь при изучении процесса принятия решения о покупке семейного автомобиля? Мужа, жену, других членов семьи, продавцов автомобильного салона или всех их? Поэтому сначала исследователь должен определить, какая информация ему нужна и от кого ее можно получить.

Во-вторых, *сколько* людей нужно опросить (или каков *объем выборки*)? Чем больше объем выборки, тем достовернее результаты. Однако для получения надежной информации необязательно включать в выборку весь целевой рынок или даже его половину. Если выборка составлена правильно, то и при объеме в 1% населения или даже меньше можно получить достоверные результаты.

В-третьих, *по какому критерию* следует отбирать людей в выборку (или какова будет *структура выборки*)? В табл. 4.4 показаны различные виды выборок. При использовании *вероятностной выборки* любой человек имеет шанс попасть в выборку, а исследователь может подсчитать погрешность выборки. Но вероятностная выборка слишком дорого стоит, а на обработку ее результатов требуется много времени; поэтому даже если нет возможности определить погрешность, маркетологи все чаще обращаются к *детерминированной выборке*. Использование этих двух подходов к составлению выборки требует разных финансовых и временных затрат. Кроме того, они дают различные уровни точности и статистические данные. Выбор метода определяется потребностями каждого конкретного исследования.

Таблица 4.4. Типы выборок

Вероятностная выборка	
Простая случайная выборка	Любой человек может быть включенным в выборку
Расслоенная случайная выборка	Население делится на непересекающиеся группы (например, возрастные), и в каждой группе проводится простая случайная выборка
Кластерная выборка	Население делится на непересекающиеся группы (например, районы города), и исследователь проводит отбор из этих групп
Детерминированная выборка	
Доверительная выборка	Для сбора информации исследователь выбирает представителей населения, от которых легче всего получить нужную информацию
Условно случайная выборка	Исследователь, полагаясь на свои суждения, выбирает людей, которые, по его мнению, смогут обеспечить наиболее достоверные результаты
Пропорциональная выборка	Исследователь находит и опрашивает определенное количество людей из каждой группы

Инструменты исследования

При сборе первичных данных исследователь может выбрать один из двух основных инструментов исследования — *анкету* или *механические устройства*. *Анкета* — пока что более распространенный инструмент, который обеспечивает высокий уровень гибкости, в том смысле что существует множество разных способов задавать вопросы. Анкету следует тщательно проработать и протестировать — только после этого ее можно использовать в широких масштабах. В плохо составленных анкетах обнаруживается несколько типичных ошибок (табл. 4.5).

В процессе подготовки анкеты исследователь должен в первую очередь определить, какие вопросы нужно задать. Очень часто в анкетах отсутствуют вопросы, которые следовало бы задать, зато полно таких, на которые невозможно ответить, на которые никто не станет отвечать и на которые даже не нужно отвечать. Каждый вопрос нужно обдумать, чтобы определить его полезность для целей исследования.

Очень важна *форма*, в которой задаются вопросы. Маркетологи должны понимать разницу между закрытыми и открытыми вопросами. *Закрытые вопросы* уже содержат все возможные формы ответа, респонденту остается только выбрать один из них (например, в вопросе присутствуют варианты выбора). На *открытый вопрос* человек должен сам сформулировать ответ. Например, авиакомпания *Delta* при опросе своих пассажиров может задать вопрос: "Каково ваше мнение о компании *Delta Airlines?*" Или может попросить респондентов закончить предложение: "Когда я выбираю авиакомпанию, для меня главное — ...". Эти и другие открытые вопросы часто обеспечивают больше информации, чем закрытые, поскольку опрашиваемые не ограничены в выборе ответа. Открытые вопросы чаще применяются в описательных исследованиях, когда исследователь пытается понять, *что* люди думают, а не *сколько* людей так думает. С другой стороны, закрытые вопросы позволяют получить информацию, которую легче интерпретировать и свести в таблицу.

Таблица 4.5. Пример анкеты с неудачными вопросами

Предположим, что директор летнего лагеря подготовил анкету для опроса родителей тех детей, которые, возможно, приедут отдыхать в его лагерь. Что вы думаете по поводу каждого из предложенных вопросов?
1. Каковы ваши доходы с точностью до сотни долларов? *Люди либо не всегда знают размеры собственных доходов с такой точностью, либо не хотят описывать их столь подробно. Кроме того, анкету нельзя начинать с вопросов личного характера.*
2. Являетесь ли вы активным или пассивным сторонником пребывания своих детей в летнем лагере? *Что стоит за словами "активный" и "пассивный"?*
3. Хорошо ли ведут себя ваши дети в летнем лагере? Да ( ) Нет ( ). *"Хорошо себя вести" — понятие относительное. Кроме того, захотят ли респонденты отвечать на этот вопрос? Разве "Да" или "Нет" — лучшие варианты ответа? И вообще, для чего помещать такой вопрос в самом начале анкеты?*
4. Сколько лагерей прислали вам свои рекламные буклеты в апреле прошлого года? В апреле этого года? *Разве кто-то это помнит?*
5. Какие преимущества отдыха в летнем лагере вы считаете самыми существенными и наиболее значимыми? *Что значит "самые существенные" и "наиболее значимые"? К чему этот напыщенный стиль?*
6. Правильно ли, по вашему мнению, лишать ребенка возможности набраться жизненного опыта в летнем лагере? *Вопрос, уже содержащий ответ. Как же можно ответить "Да" при такой формулировке?*

Исследователи должны обращать внимание на *формулировку* и *порядок* вопросов. Вопросы должны быть простыми, понятными и исключать возможность двойного толкования. Кроме того, вопросы нужно организовать в логическом порядке. Первый вопрос должен по возможности заинтересовать респондента, а трудные и личные вопросы лучше оставить напоследок. В противном случае отвечающий может сразу же замкнуться и отделываться скупыми или даже ложными ответами.

Несмотря на то что анкеты являются самым распространенным инструментом исследования, все чаще применяются и *механические устройства*. В этой главе мы уже упоми-

нали о двух: аудиметре и о сканере для считывания штрихкода, который устанавливается на кассовых аппаратах в магазинах. Еще одну группу механических устройств составляют приборы, измеряющие физиологические реакции человека. Например, гальванометр помогает измерить степень заинтересованности или уровень эмоций человека в ответ на различные раздражители, такие как изображения или реклама. Кроме того, гальванометр фиксирует малейшие выделения пота, которыми сопровождается эмоциональное возбуждение. С помощью прибора под названием тахистоскоп испытуемому показывается рекламное объявление в течение очень короткого промежутка времени — от менее чем одной сотой доли секунды до нескольких секунд. После каждого показа испытуемый описывает то, что успел увидеть и запомнить. Применяется и специальный аппарат для записи движений глаз, с помощью которого определяют, на что испытуемый обращает внимание в первую очередь и как долго он задерживает взгляд на тех или иных участках изображения.

Представление плана исследования

На этом этапе исследователь-маркетолог должен представить план *в письменном виде*. Это особенно важно, если проект исследования очень велик и сложен или если исследование выполняется сторонними компаниями. В плане нужно четко сформулировать проблемы, для устранения которых выполняется исследование, указать цели исследования, информацию, которую нужно получить, источники вторичной и методы сбора первичной информации, а также возможности применения полученных результатов в принятии важных для компании решений. Здесь же должна быть указана и стоимость исследований. Письменный план или предложения показывают, что менеджер по маркетингу и исследователь учли все аспекты исследования и пришли к соглашению по поводу того, с *какой целью и как будет проводиться* исследование.

Реализация плана исследования

Затем исследователь приступает к реализации плана маркетинговых исследований. На этом этапе идет сбор, обработка и анализ информации. Сбор данных может проводится как исследователями самой компании, так и независимыми фирмами. В первом случае компания лучше контролирует процесс сбора информации и получает данные более высокого качества. Однако независимые компании, специализирующиеся на сборе информации, выполняют ту же работу быстрее и дешевле.

Стадия сбора данных — это самая дорогая часть маркетингового исследования. Именно на этой стадии совершается больше всего ошибок. Исследователь должен внимательно наблюдать за ходом работ, следить, чтобы все происходило в соответствии с планом исследования, и своевременно корректировать процесс, если респонденты не желают отвечать на вопросы, дают уклончивые либо нечестные ответы или если интервьюеры допускают ошибки либо пропускают вопросы.

Чтобы выявить важную информацию, исследователь должен обработать и проанализировать собранные данные. Исследователь должен, кроме того, проверить достоверность ответов на вопросы анкет и корректность заполнения, а затем закодировать их для последующей компьютерной обработки. Потом исследователи представляют результаты в виде таблиц и вычисляют средние значения и другие статистические показатели.

Интерпретация и представление результатов

На этом этапе исследователь должен истолковать полученные результаты, сделать выводы и сообщить их руководству. Отчет, представляемый руководству, не должен быть перегружен цифрами и сложными статистическими выкладками. Следует представить полученные результаты в том виде, в котором они будут наиболее полезными при принятии важных решений.

Исследователи обычно являются экспертами в области планирования и выполнения исследований, поэтому обработкой данных они должны заниматься вместе с менеджерами по маркетингу, которые лучше понимают суть исследуемой проблемы и цель решений, которые должны быть приняты. В большинстве случаев результаты исследований можно интерпретировать по-разному, и их совместное обсуждение позволяет менеджерам и исследователям достичь максимальной объективности. Менеджер непременно захочет убедиться в надлежащем исполнении проекта и в том, что были проделаны все необходимые расчеты. Возможно, что после ознакомления с результатами у менеджера возникнут вопросы, ответить на которые можно будет только после дополнительной обработки данных. Наконец, менеджер — это единственный человек, который принимает окончательное решение о том, какие действия следует предпринять на основании полученных результатов. Исследователь может даже разрешить менеджеру по маркетингу просмотреть все данные, чтобы тот мог заново проанализировать их и самостоятельно проверить сделанные выводы.

Интерпретация — это очень важная стадия маркетингового процесса. Самое блестящее исследование совершенно бесполезно, если менеджер бездумно принимает ошибочную интерпретацию исследователя. Кроме того, следует учитывать, что менеджер способен неправильно истолковать предложенную ему интерпретацию — любой человек склонен считать наиболее правдоподобными те результаты, которые совпадают с его предположениями, и закрывать глаза на неожиданные или неподходящие выводы. Поэтому в процессе интерпретации полученных результатов менеджер по маркетингу и исследователь должны работать в тесном контакте, и оба они должны брать на себя ответственность за процесс исследования и за принятые после него решения [16].

Итак, давайте посмотрим, сможете ли вы применить *на практике* все то, что узнали о проведении маркетингового исследования.

- **Как, по вашему мнению, компания *Coca-Cola* должна была спланировать исследование по напитку New Coke? Составьте краткий общий план исследования.**
- **Сможете ли вы использовать маркетинговое исследование для анализа перспектив служебного роста и возможностей найти интересную работу? (Представьте, что вы — "товар", а ваш наниматель — потенциальный "покупатель".) Как будет выглядеть ваш план исследования?**

Анализ информации

Данные, собранные маркетинговой информационной системой компании или полученные в результате маркетинговых исследований, зачастую требуют дополнительного анализа. Не всегда менеджеры сразу могут применить информацию для решения маркетинговых проблем либо принятия важных решений. Чтобы привести полученную инфор-

мацию в более удобную форму, обычно выполняется специальный статистический анализ *для того, чтобы определить соотношения внутри некоторого набора данных* и подтвердить их статистическую достоверность. Такой анализ позволяет менеджерам отвлечься от конкретных цифр и получить ответы на вопросы, касающиеся рынков, маркетинговой деятельности и результатов применения тех или иных действий.

В процессе анализа информации используются разнообразные аналитические модели, которые помогают маркетологам выбирать оптимальные решения. Каждая модель представляет некую реальную систему, процесс или результат. Такие модели помогают ответить на вопросы типа *что если* и *как лучше*. В течение последних 20 лет маркетологи разработали множество моделей, которые помогают им принимать решения по составляющим маркетингового комплекса, определению сбытовой территории, составлению плана коммерческих визитов, выбору места для размещения точек розничной торговли, разработке оптимального рекламного комплекса и предсказанию объемов продаж товара-новинки.

Управление отношениями с клиентами (CRM)

Вопрос о том, как следует анализировать и использовать данные об индивидуальных клиентах, представляет особый интерес. Большинство компаний располагает обширной информацией о своих клиентах. Вообще говоря, "продвинутые" компании стремятся извлечь такую информацию из каждой *точки соприкосновения* (touch points) со своими клиентами. Этими точками соприкосновения могут быть места совершения покупок, контакты клиентов с торговыми представителями компании, обращения клиентов в компанию по вопросам обслуживания и технической поддержки, посещения Web-сайта компании, опросы, касающиеся удовлетворенности клиентов уровнем обслуживания в компании, взаимодействие клиентов с представителями компании по вопросам предоставления кредита и выплат, а также исследования рынка, проводимые компанией, т.е. практически каждый контакт между клиентом и компанией.

Проблема заключается в том, что такая информация, как правило, оказывается "размазанной" по всей организации. Она иногда глубоко "закопана" в отдельных базах данных и документах, составляемых разными подразделениями компании. Чтобы справиться с подобными проблемами, многие компании в наше время обращаются к такому эффективному средству, как *управление отношениями с клиентами* (customer relationship management — CRM). Управление отношениями с клиентами позволяет эффективно использовать подробную информацию о каждом отдельном клиенте и организовать контакты в точках соприкосновения с клиентами таким образом, чтобы обеспечить максимальную лояльность клиентов.

Впервые идея CRM возникла в начале нового тысячелетия. Многие компании с энтузиазмом взялись за решение этой задачи и приступили к реализации непомерно амбициозных программ CRM, которые привели в конечном счете к плачевным результатам. С тех пор компании начали подходить к решению этой задачи с большей осмотрительностью и пытаются внедрять действительно работоспособные системы CRM. Результаты исследования, проведенного недавно компанией *Gartner Group*, показали, что 60% из числа опрошенных компаний намереваются в течение следующих двух лет внедрить у себя ту или иную систему CRM или расширить уже действующую. К 2007 году американские

компании намеревались затратить примерно 73,8 млрд долл. на системы CRM, разрабатываемые такими компаниями, как *Siebel Systems, Oracle, Microsoft* и *SAS* [11].

CRM включает сложное программное обеспечение, а также аналитические инструменты, которые объединяют информацию о клиентах, полученную из разных источников, выполняют углубленный анализ этой информации и используют полученные результаты для формирования более прочных отношений с клиентами. CRM объединяет все сведения об отдельных клиентах, известные отделам сбыта, обслуживания и маркетинга компании, для получения исчерпывающего представления об отношениях с клиентами.

Аналитики CRM разрабатывают *склады данных* (data warehouse) и используют сложные методы *извлечения данных* (data mining), с помощью которых они извлекают подлинные богатства, скрывающиеся в многотонной толще "информационной породы" — необработанной информации о клиентах. Склад данных представляет собой электронную базу данных в масштабах отдельно взятой компании. Данные, заключенные в таком складе данных, представляют собой тщательно детализированную информацию о клиентах. Чтобы извлечь сведения, по-настоящему ценные для компании, такая информация должна быть тщательно "просеяна". Цель создателей склада данных заключается не только в том, чтобы собрать информацию, но и поместить ее в некую централизованную систему хранения, доступную для пользователей. После того как информация будет организована в виде склада данных, компания использует высокоэффективные методы извлечения данных для просеивания огромных масс "информационной породы" с целью выявления в них драгоценных крупиц наиболее интересных сведений о клиентах.

Используя CRM для более полного уяснения желаний и потребностей клиентов, компании могут обеспечивать более высокие уровни обслуживания клиентов и формировать более прочные и глубокие отношения с клиентами. Они могут использовать CRM для выхода на самых ценных клиентов, более эффективной ориентации на таких клиентов, продажи другой продукции компании в дополнение к той, которая непосредственно интересует клиента, а также создания предложений, адаптированных к требованиям конкретного клиента. Рассмотрим приведенный ниже пример.

Harrah's Entertainment, крупнейший в мире оператор казино, ведет обширную базу данных клиентов. Свыше 75% доходов, получаемых этой компанией от организации азартных игр, фиксируются в карточке Total Rewards. А информация из каждого угадывания каждой карточки передается на склад данных в Мемфисе, шт. Теннеси. Анализируя эту информацию, *Harrah's Entertainment* получает исчерпывающее представление о поведении каждого отдельного клиента: как часто он посещает казино, сколько времени проводит в казино, как ведет себя во время игры, каковы его ставки и как он развлекается. Результаты анализа свидетельствуют о том, что самые лучшие клиенты казино, как правило, не склонны играть в рулетку. Обычно эти клиенты — подавляющее большинство которых составляют преподаватели, служащие банков, а также врачи среднего или пенсионного возраста, располагающие свободным временем и некоторой суммой денег, которую они могут тратить по собственному усмотрению, — предпочитают игровые автоматы. CRM-система помогает этой компании сфокусировать свои стратегии брендинга, маркетинга и развития обслуживания на потребностях наиболее важных своих клиентов. Кроме того, информация, получаемая с помощью CRM-системы, позволяет *Harrah's Entertainment* более эффективно управлять повседневными отношениями со своими клиентами. Уже к следу-

ющему утру компания знает, кого из клиентов следует вознаградить бесплатными входными билетами, талонами на бесплатное питание или какими-то иными привилегиями, что должно убедить этих клиентов проводить больше времени (и тратить больше денег) в казино *Harrah's Entertainment*, а не у ее конкурентов. "По сути, это не так уж отличается от того, что делает хороший продовольственный или промтоварный магазин, — утверждает руководитель маркетингового отдела *Harrah's Entertainment*. — Мы пытаемся определить, какие из продуктов продаются лучше других, и стремимся повысить лояльность наших клиентов." [12]

За преимущества, обеспечиваемые CRM, приходится платить определенными издержками и риском. Это касается не только сбора исходных данных о клиентах, но и сопровождения и извлечения этих данных. Самой типичной ошибкой, связанной с CRM, является мнение, будто CRM — это лишь одно из технологических и программных решений. Но сама по себе технология не может сформировать прибыльные отношения с клиентами. "CRM — это не технологическое решение. Вы не можете улучшить отношения с клиентами лишь за счет внедрения каких-либо компьютерных программ" — утверждает один из экспертов по CRM. CRM является лишь одной из составляющих эффективной совокупной стратегии управления отношениями с клиентами. "Сосредоточьте свое внимание на *R*, — рекомендует этот эксперт. — Помните, что CRM — это отношения и ничего больше." [13]

Если компании удается создать эффективную систему CRM, выгоды от ее использования заведомо перевешивают издержки и риски, связанные с ее использованием. Основываясь на регулярных опросах своих клиентов, компания *Siebel Systems* утверждает, что доходы клиентов, пользующихся компьютерными программами CRM, разработанными этой компанией, в среднем увеличиваются на 16%, а лояльность их клиентов и эффективность их собственного персонала повышается на 21%. "Не подлежит сомнению, что компании, пользующиеся системами CRM, получают огромные выгоды, — говорит один из консультантов по CRM. — Компании изыскивают способы совмещения разнородных источников информации о клиентах и стараются задействовать все точки соприкосновения со своими клиентами." Мощные новые методы CRM способны добыть "самые разнообразные сведения, позволяющие нацелиться на конкретного клиента, задеть самые чувствительные его струны" [14].

Распространение и использование маркетинговой информации

Маркетинговая информация не представляет никакой ценности до тех пор, пока не будет использована для принятия более эффективных маркетинговых решений. Следовательно, система маркетинговой информации должна обеспечивать удобный и быстрый доступ к этой информации менеджеров и других лиц, ответственных за принятие маркетинговых решений или взаимодействие с клиентами. В некоторых случаях это означает обеспечение руководителей регулярными отчетами о показателях деятельности компании, сведениями о текущих изменениях, вносимых в базу данных, а также отчетами о результатах выполнения исследовательских работ.

Но когда речь идет об особых ситуациях или о решениях, которые необходимо принимать на месте, менеджерам по маркетингу может также потребоваться информация нестандартного характера. Например, менеджеру по сбыту, у которого возникли проблемы с кем-либо из крупных клиентов компании, может потребоваться сводка о продаже продукции компании данному клиенту, а также о его рентабельности за прошлый год. А директору магазина, у которого исчерпались запасы какого-либо ходового товара, может потребоваться узнать текущие уровни товарно-материальных запасов в других магазинах соответствующей торговой сети. Таким образом, все чаще распределение информации предполагает ввод информации в базы данных и обеспечение быстрого и удобного доступа к этой информации.

Для облегчения этого процесса во многих фирмах используются *внутрикорпоративные компьютерные сети* (intranet). Внутрикорпоративная компьютерная сеть обеспечивает быстрый и удобный доступ к информации о результатах проведенных исследований, хранимым отчетам, рабочим документам коллективного пользования, контактной информации для работников и остальных участников производственного процесса, а также ко многим другим данным. Например, *iGo* (компания, торгующая по каталогам и посредством Интернета) объединяет входящие запросы на обслуживание клиентов с информацией текущей базы данных о Web-покупках, совершенных клиентами этой компании, и информационными запросами, полученными по электронной почте. Обращаясь к этой информации по внутрикорпоративной компьютерной сети в ходе общения с клиентом, сервисные представители *iGo* могут составить достаточно полную картину об истории совершения покупок каждым из клиентов этой компании, а также о его предыдущих контактах с этой компанией.

Кроме того, компании все чаще предоставляют возможность своим ключевым клиентам и членам сети формирования стоимости пользоваться (по запросу) данными о состоянии исполнения собственных заказов, продукции, выпускаемой компанией, а также другими данными посредством *межкорпоративных компьютерных сетей* (extranet). Поставщики, клиенты, реселлеры, а также некоторые другие члены сети могут обращаться в межкорпоративную компьютерную сеть компании для обновления информации о самих себе, для оформления закупок, а также для сопоставления размещенных заказов с уровнем собственных товарно-материальных запасов с целью улучшения обслуживания клиентов. Например, одна страховая компания предоставляет возможность своим 200 независимым агентам обращаться в базу данных, содержащую информацию о претензиях своих клиентов, охватывающую около одного миллиона клиентов и дислоцированную в World Wide Web. Такая возможность позволяет независимым агентам избегать клиентов, характеризующихся повышенной степенью риска, и сопоставлять данные о претензиях с базами данных о своих собственных клиентах. А разбросанные по всему миру магазины компании *Wal-Mart* используют систему RetailLink, которая предоставляет поставщикам этой компании доступ к данным о том, насколько успешно продукция этих поставщиков продается в магазинах *Wal-Mart* (данные предоставляются за двухлетний период).

Благодаря современным технологиям руководители маркетинговых подразделений могут получить в наши дни непосредственный доступ к такой информационной системе в любое время суток и практически из любого места на нашей планете. Посредством сети беспроводной связи они могут обратиться к такой информационной системе из своего

домашнего офиса, из гостиничного номера или из местной кофейни *Starbuck's*, т.е. из любого места, где они могут включить свой "ноутбук" и установить связь с такой сетью. Подобные системы позволяют менеджерам непосредственно и оперативно получать необходимую им информацию в формате, отвечающем их собственным потребностям. Практически из любого места на нашей планете они могут получить информацию из баз данных своей компании (или из сторонних источников), проанализировать ее с помощью статистических компьютерных программ, подготовить требуемые отчеты и презентации и связаться непосредственно с другими участниками такой сети.

Прежде чем пойти дальше, давайте проверим, насколько хорошо вы уяснили общие принципы маркетинговой информационной системы.

- **В чем основное назначение МИС? Как связаны между собой ее отдельные компоненты и какова задача каждого из них? Почаще возвращайтесь к рис. 4.1, он поможет вам разобраться в материале этой главы.**
- **Оцените работу МИС в компании *Black & Decker*. Какие элементы МИС работают в этой компании особенно хорошо? Какие работают плохо?**

Другие аспекты маркетингового исследования

В этом разделе мы рассмотрим два особых случая: маркетинговое исследование, выполняемое в сфере малого бизнеса и некоммерческих организаций, и маркетинговые исследования на международном уровне. Кроме того, мы рассмотрим социально-этический аспект маркетинговых исследований.

Маркетинговые исследования в малом бизнесе и некоммерческих организациях

Управляющие небольших компаний или некоммерческих организаций зачастую полагают, что маркетинговые исследования могут позволить себе только эксперты из крупных компаний, располагающих большим бюджетом для проведения исследований. Однако большинство методов маркетингового исследования, о которых рассказывается в этой главе, можно с успехом применять в маленьких компаниях, причем в менее формальном виде и с меньшими затратами.

Менеджеры небольших компаний и некоммерческих организаций могут получить достаточно много маркетинговой информации, просто *наблюдая* за происходящим вокруг. Например, компания, занимающаяся розничной торговлей, найдет выгодное место для нового магазина, оценив интенсивность автомобильного и пешеходного движения. Представители компании могут посетить магазины конкурентов и ознакомиться с ассортиментом и ценами. Как определить своих клиентов? Достаточно просто понаблюдать, какие потребители посещают магазины в разное время и сколько их. Оценить рекламную деятельность конкурентов можно, отслеживая объявления в местных средствах массовой информации.

Менеджер по маркетингу может проводить неформальные исследования на основе доверительной выборки малых объемов. Директор художественного музея без труда узнает, что думает начальство о новых выставках, если проведет небольшое "фокусированное групповое интервью": для этого достаточно пригласить на завтрак тех, чьим мнением он интересуется, и направить беседу в соответствующее русло. Продавцы магазинов получают массу информации, общаясь с покупателями; персонал больницы может опросить пациентов. Менеджер ресторана не зря потратит свободное время, если наберет наугад несколько телефонных номеров и расспросит абонентов, какие рестораны они посещают, *что им там нравится, а что не нравится.*

Кроме того, менеджеры могут провести простые *эксперименты.* Например, меняя тематику писем с просьбой о добровольных пожертвованиях и наблюдая за результатами, менеджер некоммерческой организации легко узнает, какая маркетинговая стратегия действует лучше всего. Изменяя помещаемые в газетах объявления, управляющий магазина определит эффект воздействия таких факторов, как размер и расположение рекламы, наличие или отсутствие в ней купонов, дающих право на скидку, и характер издания, в котором публикуется объявление.

Небольшие компании могут получить практически любую вторичную информацию, которой располагают крупные компании. Кроме того, существует множество ассоциаций, местных средств массовой информации, торговых палат и государственных служб, которые оказывают помощь малому бизнесу. Например, Управление по делам мелких фирм США предлагает бесплатные издания, в которых приводятся рекомендации по различным вопросам — начиная от создания компании, вопросов финансирования, расширения и заканчивая заказом визитных карточек. (Аналогичную информацию можно найти и на Web-сайте Управления по делам мелких фирм США `www.sbaonline.sba.gov/`.) В местных газетах часто публикуется информация о покупателях и об их структуре потребления.

Итак, подведем итог. Маленькие компании с небольшим бюджетом могут эффективно использовать вторичную информацию, наблюдение, опросы и эксперименты. Несмотря на то что эти виды исследования несколько проще и обходятся дешевле, к их проведению нужно относиться с максимальной тщательностью. Менеджер должен четко сформулировать цели исследования, заранее продумать вопросы, учесть неточности, вызванные малыми объемами выборок и относительно невысокой компетентностью исследователей, и провести дополнительные эксперименты, чтобы внести необходимые уточнения; исследования желательно проводить систематически [15].

Международное маркетинговое исследование

Исследователи маркетинга на международном уровне работают так же, как и их коллеги внутри страны, начиная с определения проблемы и разработки плана исследования и заканчивая интерпретацией и представлением результатов. Однако исследователи международного маркетинга часто сталкиваются с разнообразными и неожиданными проблемами. Исследователи, работающие внутри страны, имеют дело с однородным рынком; на международной арене сколько стран, столько и рынков. Рынки эти сильно отличаются по уровню экономического развития стран, культуре, обычаям и структуре потребления.

На многих зарубежных рынках исследователям приходится затрачивать много времени на поиски достоверной *вторичной информации*. В США исследователи могут получить такую информацию из десятков национальных исследовательских служб, а в большинстве других стран вообще нет организаций, занимающихся подобной деятельностью. Некоторые крупные международные исследовательские службы работают во многих странах. Например, *A.C. Nielsen Company*, крупнейшая в мире компания по маркетинговым исследованиям, имеет представительства в более чем 90 странах мира за пределами США. 45% всех доходов 25 крупнейших в мире компаний, специализирующихся на маркетинговых исследованиях, поступают из-за рубежа [16]. Правда, большинство исследовательских компаний работают в одних и тех же зарубежных странах. Поэтому, даже если вторичная информация существует, то в разных странах она содержится в разных источниках, так что довольно сложно собрать и сравнить все нужные данные.

Из-за недостатка надежных источников вторичной информации международным исследователям часто приходится самим собирать первичную информацию. И здесь исследователи снова сталкиваются с проблемами, которых не существует в США. Например, не всегда можно даже составить качественную выборку. В США для составления выборки обычно используются телефонные справочники, данные переписи населения и любые другие источники социально-экономических данных. Однако во многих странах такую информацию получить довольно трудно.

Исследователь в США после составления выборки может без труда связаться с большинством респондентов по телефону, по почте и даже лично. В других частях света это не так просто. При сборе информации в Мексике нельзя рассчитывать на телефонные и почтовые опросы; большинство имеющихся данных получают путем личного опроса в трех-четырех крупнейших городах страны. Кроме того, в демографической информации по Мексике отсутствуют данные о довольно большом сегменте населения — племенах, разговаривающих только на своих языках и не знающих испанского. В некоторых странах мало у кого вообще есть телефоны: в Египте на тысячу человек приходится четыре телефона, в Турции — шесть, в Аргентине — тридцать два. В других странах не отличается надежностью почтовая служба. Например, в Бразилии 30% почты не доходит до адресатов. В большинстве развивающихся стран очень плохие дороги, поэтому до некоторых районов весьма трудно добраться. Из-за этого проведение личных интервью становится сложным и дорогим [17].

Различия в культуре вносят дополнительные проблемы в международные исследования. Самая большая проблема возникает с языком. Например, анкета составляется на одном языке, а затем ее переводят на язык исследуемой страны. Для обработки и анализа ответы снова переводятся на язык оригинала, что также приводит к дополнительным расходам и увеличивает процент ошибок.

Много трудностей возникает при переводе анкет с одного языка на другой. Многие идиомы, словечки и выражения в разных странах имеют разный смысл. Один датский специалист заметил: "Вы сами можете в этом убедиться. Попросите кого-нибудь из местных переводчиков перевести обратно на английский то, что вы сами перевели с английского. Вы испытаете ни с чем не сравнимое наслаждение. Я помню перевод, при котором выражение «с глаз долой, из сердца вон» превратилось в «невидимое — непостижимо»" [18].

Распределение ролей в процессе принятия решения о покупке, как и сам процесс, сильно различается в разных странах, что еще больше усложняет международное маркетинговое исследование. Кроме того, покупатели в разных странах по-разному относятся к тому, что им задают вопросы. В одних странах люди с готовностью дают ответы, в других же, наоборот, избегают интервью. Например, в некоторых исламских странах обычай запрещает людям разговаривать с чужестранцами — исследователю просто не позволят обсуждать с женщиной по телефону ее отношение к тем или иным товарам или особенности покупательского поведения. Есть страны, где обычные вопросы считаются сугубо личными. Например, в большинстве стран Латинской Америки люди будут стесняться говорить с исследователем о том, каким шампунем, дезодорантом и другими предметами личной гигиены они пользуются. Но даже если респондент желает сотрудничать с интервьюером, он может быть не в состоянии ответить на вопросы из-за низкого уровня грамотности. В развивающихся странах потребители среднего класса, желая представить себя в лучшем свете, часто дают неправильные ответы. Например, при исследовании потребления чая в Индии более 70% представителей среднего класса сказали, что пьют чай одной из зарегистрированных национальных марок. Однако у исследователей были причины усомниться в этих данных — более 60% продаваемого в Индии чая относится к немарочному обычному чаю.

Невзирая на эти проблемы, развитие международного маркетинга привело к стремительному увеличению объема международных маркетинговых исследований. У транснациональных компаний просто нет выбора — они вынуждены проводить такие исследования. Несмотря на то что затраты на них часто весьма высоки, денежные потери из-за не проведенных вовремя исследований будут еще выше. Многие проблемы, связанные с маркетинговыми исследованиями, легко устранить, если их своевременно выявить.

Социально-этические нормы в маркетинговых исследованиях

Большинство маркетинговых исследований приносит выгоду и проводящим их компаниям, и покупателям. Благодаря исследованиям компании больше узнают о нуждах покупателей, в результате чего появляются более качественные товары и услуги. Однако неправильное проведение маркетинговых исследований может навредить покупателям и вызвать у них раздражение. Два основных аспекта, идущих вразрез с интересами общества и нормами этики, — это вторжение в частную жизнь потребителя и некорректное использование полученной от него информации.

Вторжение в частную жизнь покупателя

Большинство покупателей положительно относятся к маркетинговым исследованиям и считают, что они приносят пользу. Некоторые получают огромное удовольствие, отвечая на вопросы интервью и высказывая свое мнение. Однако существует довольно большая группа потребителей, которые относятся к исследованиям с недоверием и даже отрицательно. Одни считают, что исследователи с помощью изощренных методик могут узнать их сокровенные чувства, чтобы затем манипулировать их сознанием и заставлять делать те или иные покупки. Другие находятся под впечатлением негативного опыта участия в "исследовательских опросах", которые оборачивались попыткой всучить им какой-нибудь

товар. Есть покупатели, которые ошибочно принимают обычные способы маркетинговых исследований за телемаркетинг или попытку создания базы данных и говорят "Нет" еще до того, как исследователь успеет что-нибудь сказать. Однако большинство просто-напросто считают исследование вмешательством в свою частную жизнь. Они не любят почтовых и телефонных опросов, потому что те отнимают много времени, требуют ответов на вопросы личного характера или проводятся в неподходящее время.

Усиление антипатии со стороны покупателей стало настоящей проблемой маркетологов. Эта антипатия проявляется в снижении уровня реакции. По данным одного из исследований, сегодня 38% американцев отказываются отвечать на вопросы интервью — десять лет назад этот показатель был намного ниже. В ходе другого исследования выяснилось, что 59% потребителей не желают отвечать на вопросы компаний, поскольку считают, что это "не нужно" или "вопросы носят слишком личный характер"; пять лет назад таких потребителей было 42% [19].

Для решения этой проблемы маркетологи разработали несколько сценариев. Один из них заключается в создании телевизионной программы "К вашему мнению прислушиваются", цель которой — объяснить покупателям полезность маркетинговых исследований и научить их отличать настоящее исследование от продажи по телефону и создания базы данных. Другой сценарий предполагает возможность бесплатно позвонить по телефону и убедиться в законности проводимого исследования. Исследователям следует всерьез задуматься о принятии специального кодекса, например, на основе принятого в Европе Международного кодекса проведения маркетинговых и социологических исследований. В этом кодексе определена ответственность исследователей перед респондентами и обществом. Например, в нем указано, что исследователь должен сообщать опрашиваемым свое имя, фамилию и адрес организации. Кроме того, компаниям запрещено выдавать за исследования такие виды деятельности, как создание баз данных, телемаркетинг или мероприятия по продвижению товаров.

Некорректное использование информации, полученной в ходе исследований

Исследования могут оказаться мощным инструментом убеждения — компании часто используют результаты исследований для разработки рекламных слоганов и методик продвижения товаров. Сегодня, однако, большинство исследований превращается в нечто большее, нежели средство продвижения того или иного товара. В некоторых случаях оказывается, что исследование было спланировано так, чтобы получить определенный результат. При этом мало кто из заказчиков исследования открыто фальсифицирует результаты или подтасовывает факты при интерпретации — большинство действуют более тонко. Вот несколько примеров [20].

- Исследования, проведенные компанией *Chrysler*, показали, что, опробовав модели *Toyota* и *Chrysler*, средний американец выбирает *Chrysler*. Однако в этих тестах участвовало всего 100 человек, и — что особенно важно — ни один из них никогда не был владельцем импортного автомобиля. Участники тестов были просто "запрограммированы" на выбор американской машины.
- Компания *Black Flag* сформулировала вопрос следующим образом: "Содержимое ловушки ... медленно отравляет таракана. Отравленный таракан возвращается в гнездо и

после смерти поедается другими тараканами. Эти тараканы отравляются и тоже гибнут. Как вы думаете, насколько эффективен такой тип ловушек для борьбы с тараканами?" Неудивительно, что 79% респондентов ответили, что очень эффективен.

- В опросе, спонсируемом производителями одноразовых подгузников, исследователь спрашивал: "Подсчитано, что сегодня одноразовые подгузники составляют только 2% мусора на свалках, в то время как жестяные банки из-под напитков, газеты и бытовые отходы вместе составляют 21%. Учитывая это, скажите, правильно ли запрещать производство одноразовых подгузников?" Опять же, неудивительно, что 84% ответили "Нет".

Таким образом, небольшие манипуляции выборкой, подбором вопросов или формулировкой могут самым радикальным образом повлиять на результат исследования.

В других случаях так называемое независимое исследование оплачивается компанией, заинтересованной в определенном результате. Небольшие изменения в исходных данных или в интерпретации данных могут повлиять на полученный результат. Например, в прессе часто упоминаются четыре исследования о сравнительном влиянии на экологию одноразовых и обычных хлопчатобумажных подгузников. Два исследования, проведенных на деньги компаний, выпускающих хлопчатобумажные подгузники, показали, что именно эти подгузники наносят минимальный вред окружающей среде. Неудивительно, что два других исследования, выполненные по заказу компаний, выпускающих одноразовые подгузники, показали обратное. И тем не менее в обоих случаях исследования были проведены корректно, *учитывая заданные исходные данные*.

Поняв, что исследования могут служить для манипулирования общественным мнением, несколько организаций (Американская ассоциация маркетинга, Ассоциация маркетинговых исследований и Совет американских организаций, занимающихся проведением опросов) объединились и разработали морально-этический кодекс маркетинговых исследований и стандарты проведения исследований [21]. Однако для того, чтобы проведение некорректных или вводящих в заблуждение исследований прекратилось, одних кодексов и стандартов недостаточно. Каждая компания должна нести ответственность за проведение исследований и трактовку полученных данных, поскольку это отвечает не только интересам потребителей, но и ее собственным.

Привал: обзор пройденного пути

В предыдущей главе речь шла о маркетинговой среде, а эта глава посвящена инструментам, используемым для сбора и управления информацией, которая необходима менеджерам по маркетингу для использования маркетинговых возможностей среды и оценки эффективности маркетинговых усилий компании. Сейчас мы уделим некоторое время закреплению материала, а в следующей главе поговорим о главном объекте маркетинговой деятельности — потребителе и его покупательском поведении.

Сегодня, в условиях быстро меняющейся маркетинговой среды, менеджеру по маркетингу для принятия эффективных и своевременных решений необходима надежная информация в больших объемах. Рост потребности в информации совпал со стремительным развитием информационных технологий. С помощью современных технологий компании

могут обрабатывать большие массивы данных — подчас даже слишком большие. И все же маркетологи часто жалуются на отсутствие *нужной* информации и на избыток *бесполезной*. Поэтому многие компании сегодня уделяют особое внимание изучению потребностей менеджеров в информации и создают информационные системы, которые могли бы удовлетворить эти потребности.

1. **Расскажите о роли информации в деятельности компании.**

   Качественные товары и успешные маркетинговые программы начинаются с определения нужд и запросов потребителей. Следовательно, если компания хочет доставлять высшую потребительскую ценность и удовлетворение своим клиентам, ей необходима достоверная и актуальная информация. Компаниям также необходимы сведения о конкурентах, посредниках и других действующих лицах и силах маркетинговой среды.

2. **Дайте определение маркетинговой информационной системы и расскажите о ее составляющих.**

   Маркетинговая информационная система (МИС) — это совокупность действий по сбору, обработке, анализу, оценке и распространению актуальных, точных и своевременных данных для информационного обеспечения маркетинговых решений, а также необходимые для этого процесса людские и материальные ресурсы. Тщательно разработанная маркетинговая информационная система начинается с пользователя и заканчивается им же. Сначала МИС *оценивает потребность в информации*. Затем МИС *извлекает нужную информацию* из системы внутренней отчетности компании, из данных отдела по сбору маркетинговой информации и из результатов маркетинговых исследований. *Внутренние источники информации* включают в себя отчеты компании о доходах и расходах, балансовые отчеты, показатели сбыта, планы коммерческих визитов, счета-фактуры, учетные ведомости товарно-материальных ценностей, отчеты о предыдущих исследованиях. Эти данные можно получить легко и быстро, но их нужно адаптировать для использования в отделе маркетинга. *Сбор маркетинговой информации* — это систематическое получение и анализ доступных для широкой общественности данных об изменениях в маркетинговой среде. *Маркетинговое исследование* — это сбор информации, необходимой в той специфической маркетинговой ситуации, в которой находится компания. На последнем этапе МИС *предоставляет информацию* менеджерам в нужной форме и в нужное время, чтобы помочь им в разработке более эффективных маркетинговых решений.

3. **Расскажите о четырех этапах процесса маркетингового исследования.**

   На первом этапе процесса маркетингового исследования происходит *выявление проблемы и определение целей исследования*. Исследование может быть поисковым, описательным или причинным. Второй этáп связан с *разработкой плана исследования* для сбора информации из первичных и вторичных источников. На третьем этапе исследователи и маркетологи *реализуют план исследования*, собирая, обрабатывая и анализируя информацию. Четвертый этап заключается в *обработке и представлении полученных результатов* менеджерам. Чтобы привести полученную информацию в более удобную для менеджеров по маркетингу форму, выполняется

дополнительный статистический анализ. В ходе этого анализа используются специальные статистические методы и модели, что позволяет получить более точные и объективные данные.

4. **Объясните, как компании анализируют и распределяют маркетинговую информацию.**

   Информация, накапливаемая во внутренних базах данных, а также добываемая посредством сбора маркетинговой информации и проведения маркетинговых исследований, как правило, требует дополнительной аналитической работы. Такая работа может включать сложный статистический анализ или использование аналитических моделей, которые помогают специалистам по маркетингу принимать более эффективные решения. Чтобы проанализировать данные по отдельным клиентам, многие компании в наши дни приобретают или разрабатывают самостоятельно специальные компьютерные программы и методы анализа — называемые *управлением отношениями с клиентами* (customer relationship management — CRM), — которые объединяют, анализируют и применяют огромные объемы данных по отдельным клиентам, содержащиеся в базах данных этих компаний.

   Маркетинговая информация не представляет никакой ценности до тех пор, пока не будет использована для принятия более эффективных маркетинговых решений. Следовательно, система маркетинговой информации должна обеспечивать удобный и быстрый доступ к этой информации менеджеров и других лиц, ответственных за принятие маркетинговых решений или взаимодействие с клиентами. В некоторых случаях это означает обеспечение руководителей регулярными отчетами о показателях деятельности компании, сведениями о текущих изменениях, вносимых в базу данных, а также отчетами о результатах выполнения исследовательских работ; в других случаях это означает возможность получения нестандартной информации, которая используется в особых ситуациях, а также для принятия безотлагательных решений (т.е. решений, которые необходимо принимать непосредственно на месте событий). Для облегчения этого процесса многие фирмы используют внутрикорпоративные (intranet) и межкорпоративные компьютерные сети (extranet). Благодаря современным технологиям руководители маркетинговых подразделений могут получить в наши дни непосредственный доступ к такой информационной системе в любое время суток и практически из любого места на нашей планете.

5. **Перечислите проблемы, с которыми сталкиваются маркетологи при проведении маркетинговых исследований; подробнее расскажите о проблемах правового и этического характера.**

   Многие маркетологи испытывают трудности при проведении маркетинговых исследований, особенно в малом бизнесе, некоммерческой сфере и на международном уровне. Маркетинговое исследование можно эффективно проводить даже при ограниченных средствах, что обычно характерно для малого бизнеса и некоммерческих организаций. Маркетинговые исследования в других странах проводятся по той же методике, что и дома, но в ходе их проведения возникают дополнительные проблемы. Все компании должны осознавать свою гражданскую и морально-этическую ответс-

твенность при проведении маркетинговых исследований, особенно это касается таких аспектов, как вторжение в частную жизнь потребителей и некорректное использование данных, полученных в ходе исследований.

Указатель важнейших терминов

Вторичная информация
Выборка
Базы данных внутренней информации
Комплексный сбор данных
Маркетинговая информационная система (МИС)
Маркетинговое исследование
Наблюдение
Описательное исследование
Опрос
Первичная информация
Поисковое исследование
Исследование причин
Сбор маркетинговой информации
Сетевое маркетинговое исследование (Интернет-опрос)
Фокусированное групповое интервью
Электронные базы данных
Эксперимент

Бортовой журнал

Обсуждение проблем

1. Объясните разницу между внутренними базами данных, сбором маркетинговой информации и проведением маркетинговых исследований как методами получения маркетинговой информации. Каким образом эти источники можно использовать совместно для удовлетворения информационных потребностей организации?
2. Перечислите три способа сбора первичных данных. Для каждого из этих способов укажите какой-либо продукт или услугу, для которых данный способ подходит лучше всего.
3. Каковы преимущества вторичных данных по сравнению с первичными? Каковы преимущества первичных данных по сравнению с вторичными? Почему вторичные данные обычно являются отправной точкой для маркетинговых исследователей?
4. Перечислите несколько точек соприкосновения компании со своими клиентами, если речь идет о потребителе, взаимодействующем с компанией *John Deere*. Какого рода информацию могла бы собирать компания *John Deere* в каждой из таких точек соприкосновения, чтобы полученную таким образом информацию можно было использовать в программном обеспечении CRM?
5. Мелкие компании сталкиваются с бюджетными ограничениями, которые могут существенно ограничивать тип и масштаб проводимых исследований. В составе небольшой группы обсудите по методу "мозгового штурма", какие действия — в условиях ограниченного бюджета — могла бы предпринять небольшая компания, занимающаяся розничной торговлей мебелью, для получения информации о своих конкурентах и клиентах.
6. Обсудите некоторые из уникальных проблем, с которыми могут столкнуться американские исследователи при проведении исследований в других странах. Каким образом можно было бы преодолеть эти препятствия?

Прикладные вопросы

1. Каким образом можно было бы провести исследование по методу наблюдения для уяснения процесса принятия решения потребителем, который выбирает поздравительную карточку? Какая еще информация (которую невозможно получить по методу наблюдения) о выборе потребителем той или иной поздравительной карточки могла бы понадобиться вам и каким образом эту информацию можно было бы получить?
2. Свыше 7 миллионов человек отказались от использования обычного домашнего телефона, отдав предпочтение мобильному телефону. Допустим, вы работаете в телефонной компании *Bell South*. Какой метод сбора первичных данных вы использовали бы для выяснения, почему потребители сделали выбор в пользу мобильного телефона? Поясните свой ответ. Если бы, в дополнение к ранее сделанному вами выбору, вам пришлось проводить интервью по телефону, какие вопросы вы задали бы тем, *кто уже отказался от использования обычного домашнего телефона*? Какие вопросы вы задали бы тем, кто по-прежнему отдает предпочтение обычному домашнему телефону?
3. Допустим, вы работаете в компании *Barnes & Noble* и являетесь членом комитета, разрабатывающего анкету, которая будет использоваться в ходе опроса, целью которого является определение степени удовлетворенности клиентов вашей компании. *В составе небольшой группы назначьте каждого из ее участников* ответственным за следующие методы обеспечения контактов: обычная почта, телефон, личное общение и общение посредством Интернета. Обсудите достоинства и недостатки *каждого из этих методов обеспечения контактов, а затем проведите в своей* группе голосование по каждому из этих четырех методов.

Под капотом: сосредоточимся на технологиях

SAP — ведущий разработчик программного обеспечения для предприятий, утверждающий, что большинство его клиентов составляют компании, входящие в перечень крупнейших 500 компаний FORTUNE 500. Товары, разрабатываемые *SAP*, используются, помимо прочего, для управления сбытом и распределением, производством, товарно-материальными запасами и бухгалтерским учетом. Одним из ее продуктов является модуль управления отношениями с клиентами, призванный помочь компаниям в управлении огромными массивами данных, касающихся отдельных клиентов. Посетите Web-сайт компании *SAP* (`http://www.sap.com`) и ознакомьтесь с инструментами управления отношениями с клиентами (см. ссылку "solutions").

1. Основываясь на информации, которую вы получите на Web-сайте компании *SAP*, *опишите некоторые из возможностей, обеспечиваемых системой* CRM.
2. Если бы вам пришлось создавать базу данных о клиентах для использования данных об отдельных клиентах в системе CRM гостиничной сети, какой тип информации о клиентах вы предпочли бы получить?

3. Каким образом вы собирали бы информацию о клиентах гостиниц и каким образом менеджер по маркетингу мог бы использовать эту информацию для налаживания отношений с этими клиентами?

Сосредоточим внимание на вопросах этики

Несмотря на то что сбор информации очень важен для специалистов по маркетингу, пытающихся создавать продукты и услуги, удовлетворяющие меняющимся потребностям клиентов, сбор такой информации подчас создает угрозу для неприкосновенности личной жизни клиентов. Появление "шпионских" компьютерных программ (т.е. компьютерных программ, отслеживающих действия пользователя на его персональном компьютере, когда сам пользователь ни о чем таком даже не подозревает), несомненно, заставляет насторожиться многих клиентов. Рост использования исследований по методу наблюдения также заботит многих защитников прав потребителя. В ответ на эти угрозы многие потребители отказываются принимать участие даже в санкционированных и совершенно законных маркетинговых исследованиях.

1. Каким образом специалисты по маркетингу могут собирать важную для себя информацию, не нарушая при этом право потребителей на неприкосновенность их личной жизни?
2. Какой была ваша реакция в прошлом, когда вам предлагали принять участие в каком-либо опросе по телефону или посредством Интернета? Соглашались ли вы принять участие в подобном опросе? Поясните свой ответ. Заботила ли вас проблема обеспечения вашего права на неприкосновенность личной жизни?
3. Должны ли исследователи нести ответственность за обеспечение права потребителей на неприкосновенность их личной жизни или эта ответственность лежит на самих потребителях?

Примечания

1. Цитируется по работе *Susan Caminiti.* A Star Is Born//Fortune, специальный выпуск "The Tough New Consumer", Autumn/Winter 1993, P. 44–47. См. также статьи *Terry Lefton.* B&D Retools with Quantum//Brandweek, July 5, 1993, p. 4; *Roy Furchgott.* Opening Up Europe//Business Week, June 3, 1996, p. 82; *Ken Miller.* Where You Really Hear Consumers//Brandweek, January 20, 1998, p. 17; *Ami Barrett.* Home Inprovement at Black & Decker//Business Week, May 11, 1998, P. 54-55.
2. *Harnessing the Data Explosion.* — Sales & Marketing Management, January 1987, p. 31; *Joseph M. Winski.* Gentle Rain Turns Into Torrent//Advertising Age, June 3, 1991, p. 34; *David Shenk.* Data Smog: Surviving the Information Glut. — San Francisco: HarperSanFrancisco, 1997; *Nancy Doucette.* Relieving Information Overload//Rough Notes, February 1998, P. 26-27; *Diane Trommer.* Information Overload — Study Finds Intranet Users Overwhelmed with Data//Electronic Buyers' News, April 20, 1998, p. 98.

ГЛАВА 5

Потребительские рынки и покупательское поведение

ИЗУЧИВ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ ДОЛЖНЫ УМЕТЬ СЛЕДУЮЩЕЕ.

1. Охарактеризовать потребительский рынок и основные факторы, оказывающие влияние на покупательское поведение потребителей
2. Назвать этапы принятия решения о покупке и кратко рассказать о каждом из них
3. Описать процесс принятия новых товаров потребителями
4. Охарактеризовать рынок товаров производственного назначения и рассказать об основных факторах, которые оказывают влияние на покупательское поведение организованных потребителей
5. Перечислить и описать этапы процесса принятия решения о покупке компанией-потребителем

Дорожная карта

Обзор основных концепций

В предыдущей главе вы узнали, как маркетологи получают, анализируют и используют информацию для выявления маркетинговых возможностей и разработки маркетинговых программ. В этой главе мы продолжим заниматься этим, сосредоточив внимание на самом главном элементе рынка — потребителях. Цель маркетинга — попытаться найти способы влияния на мнение потребителя о компании и его отношение к ней и к ее маркетинговым предложениям. Для того чтобы влиять на покупательское поведение, маркетологу надо понять мотивы, которые движут покупателем. Сначала поговорим о факторах влияния на *индивидуального потребителя* и его покупательское поведение, а затем о поведении *организованных потребителей*. Вы поймете, что маркетолог должен непременно научиться понимать покупательское поведение, хотя это бывает очень сложно.

Для начала давайте поговорим о компании *Harley-Davidson*, производящей лучшие в США тяжелые мотоциклы. Кто гоняет на этих огромных "харлеях"? Что заставляет этих людей татуировать на своем теле эмблемы *Harley-Davidson*, уходить из дома и носиться по пустынным шоссе, собираясь на многотысячные байк-шоу? Возможно, вас это удивит, но ответы на эти вопросы лучше всех знает компания *Harley-Davidson*.

Мало найдется торговых марок, добившихся такого уровня приверженности потребителей, какой демонстрируют счастливые обладатели мотоциклов марки *Harley-Davidson*. "Покупатели «харлеев» надежны, как скала" (в смысле приверженности), — с сожалением констатировал вице-президент по продажам компании *Yamaha*, один из конкурентов *Harley-Davidson*. Ему вторит обозреватель промышленного еженедельника *American Iron*: "Вам никогда не найти человека, украшенного татуировкой *Yamaha*". Ежегодно в начале марта свыше 400 тысяч байкеров с грохотом проносятся по улицам Дейтон-Бича, штат Флорида, чтобы присоединиться к традиционному празднику – Неделе *Harley-Davidson*. Байкеры изо всех уголков страны устраивают соревнования, рас-

сказывают байкерские истории и щеголяют в футболках с девизом "Лучше толкать Харлей, чем гонять на Хонде".

Поддерживаемая столь сильными эмоциями своих клиентов, компания *Harley-Davidson* прочно удерживает лидирующие позиции на стремительно развивающемся рынке тяжелых мотоциклов. Продажа новой модели компании, Hog, составляет более чем одну пятую всего объема продаж мотоциклов в США и больше половины на сегменте тяжелых мотоциклов. Этот сегмент, как и объем продаж *Harley*, быстро увеличивается, и недавно компания объявила, что вот уже 12-й год подряд получает рекордную прибыль. Более того, на протяжении последних нескольких лет спрос стабильно превышает предложение, и при том, что списки очередности на популярные модели составлены на три года вперед, неудивительно, что реальные розничные цены намного превышают предлагаемые прейскурантом. "Мы порой наблюдаем, как человек покупает новый «харлей» и тут же на стоянке продает его на 4-5 тысяч долларов дороже", — рассказывает один из дилеров.

Менеджеры по маркетингу *Harley-Davidson* немало времени провели в размышлениях о своих потребителях и их покупательском поведении. Маркетологи хотят знать, кто покупает их товар, что думают и что чувствуют покупатели, почему они выбирают именно *Harley*, а не, скажем, *Yamaha*, *Suzuki* или "классический американский мотоцикл" *Honda*. Почему покупатели "харлеев" отличаются такой невероятной приверженностью торговой марке? Это все трудные вопросы; даже владельцы "харлеев" не всегда в состоянии объяснить, что подвигло их на совершение покупки. Но для руководства компании *Harley-Davidson* понимание покупателей и влияющих на них факторов является приоритетной задачей.

Кто же ездит на "харлеях"? Ни за что не угадаете. Вовсе не "ангелы ада" — огромные, одетые в кожу байкеры и их подруги-байкерши, которые когда-то действительно составляли костяк клиентуры компании *Harley-Davidson*. Сегодня мотоциклы привлекают других людей — тех, кто постарше, побогаче и лучше образован. Сегодня среди покупателей "харлеев" больше всего "круизеров" (состоятельных байкеров-горожан), а не "ангелов ада". Средний покупатель мотоцикла *Harley-Davidson* — это 43-летний муж и отец со средним годовым доходом в 66,4 тысяч долларов. Большие, удобные модели *Harley-Davidson* обеспечивают этим новым потребителям комфортную езду, престиж и приятное ощущение, что они могут себе позволить почти все, что хотят.

Harley-Davidson производит хорошие мотоциклы, и, чтобы угнаться за своим постоянно меняющимся рынком, компания обновляет свои салоны и методы продажи. Но потребители *Harley-Davidson* покупают нечто гораздо большее, нежели высококачественные мотоциклы и обслуживание высокого класса. Чтобы лучше понять скрытые мотивации своих покупателей, компания *Harley-Davidson* провела серию фокусированных групповых интервью с байкерами, в ходе которых гостям предлагалось, в частности, выполнить аппликацию, выражающую их чувства к *Harley-Davidson*. (Можете себе представить компанию прожженных байкеров за подобным занятием?) Затем компания разослала 16 тысяч анкет с набором вопросов психологического, социологического и демографического порядка, а также с каверзными вопросами вроде: "Если бы «харлей» был животным, то каким — медведем или львом?" В результате исследований было выявлено семь основных типов покупателей: байкеры (традиционалисты-авантюристы); впечатлительные прагматики; снобы-модники; эндуро (туристы); круизеры (элегантные капиталисты); кроссмены (хладнокровные одиночки); "дикие волки". Однако все владельцы "харлеев", к какой бы группе они ни принадлежали, ценят свои машины за одни и те же качества. "Неважно, кем вы работаете, уборщиком на заводе или генеральным директором на этом же предприятии, любовь к «харлею» у вас одна, — говорит один из руководителей компании *Harley-Davidson*. — Независимость, свобода, сила — вот те универсальные качества этого мотоцикла, которые притягивают покупателей."

Исследования, проведенные компанией *Harley-Davidson*, показали, что для покупателей этого мотоцикла сам факт покупки — не главное. Главное — то, что этой покупкой они утверждают свой стиль жизни и демонстрируют свои убеждения. По мнению одного аналитика, "покупка «харлея» делает вас самым крутым парнем в квартале. Неважно, что в обычной жизни вы дантист или бухгалтер. Как по волшебству, вы становитесь повелителем силы". "Харлей" обновляет дух и символизирует независимость. На начальной странице Web-сайта компании *Harley-Davidson* прямо так и говорится: "Стартер в *Harley-Davidson* служит не просто для запуска мотора. Стартер в *Harley-Davidson* воспламеняет воображение". Ставший классическим облик, звук мотора, сама идея "харлея" — вот слагаемые его загадки. Владея "американской легендой", вы становитесь частью чего-то большего, членом некоего братства *Harley-Davidson*. Тот факт, что для покупки вож-

деленного "байка" приходится ждать, только усиливает радость, когда вы наконец его получаете. В сущности, компания нарочно не расширяет производство. "Наша цель — так организовать производство, чтобы в конечном счете для удовлетворения спроса всегда не хватало бы одного мотоцикла", — говорит один из высших руководителей компании *Harley-Davidson*.

Чувства и мотивации потребителей использовались в последней рекламной кампании Harley-Davidson. На одном из плакатов мы видим фотоснимок: крупным планом обнаженный мужской бицепс, украшенный татуированной эмблемой *Harley-Davidson*. Заголовок вопрошает: "Когда в последний раз ты жил настоящей жизнью?" В рекламном тексте формулируется проблема и предлагается ее решение.

"Ты просыпаешься утром, и жизнь начинается с того места, на котором вчера остановилась. Ты делаешь то, что полагается. Пользуешься тем, что есть. Вместо сильных эмоций — обыденность повседневной жизни. Все одинаковое ... Но стоит прикоснуться к *Harley-Davidson*, и сразу сердце бьется по-новому. Мощный гул мотора отказывается сливаться с будничным фоном. Все становится другим — более четким, настоящим, каким и должно быть всегда. Чувства — дело личное. Для одних иметь *Harley-Davidson* — значит проявлять себя как личность. Для других — чувствовать себя причастным к истории *Harley-Davidson*, начало которой было положено на небольшом заводике в Милуоки в 1903 году ... Для посвященных мотоцикл *Harley-Davidson* ассоциируется с неповторимым обликом, с неповторимым звуком. Любой владелец *Harley-Davidson* скажет тебе, что это не просто мотоцикл. Это нечто, изменяющее твою сущность. Причем навсегда. Может быть, именно с этого момента начинается настоящая жизнь. С *Harley* все становится другим." [1]

Пример компании *Harley-Davidson* показывает, что покупательское поведение зависит от множества самых неожиданных факторов. Покупательское поведение никогда не бывает простым, и его познание — важная задача для менеджера по маркетингу. Сначала мы изучим рынки товаров конечного потребления и покупательское поведение на этих рынках. Затем рассмотрим рынки товаров производственного назначения и осуществление покупок организованными потребителями.

Потребительские рынки и покупательское поведение потребителя

Покупательское поведение индивидуального потребителя — это поведение конечного потребителя (физического лица или домохозяйства), покупающего товары и услуги для личного потребления. Взятые все вместе, эти конечные потребители образуют **потребительский рынок**. Потребительский рынок в США насчитывает 296 миллионов человек, которые тратят триллионы долларов на товары и услуги ежегодно. Благодаря этому американский потребительский рынок является одним из самых привлекательных в мире. Мировой потребительский рынок образуют *свыше 6,4 миллиарда* человек [2].

Потребители в разных странах мира значительно отличаются друг от друга по возрастным критериям, уровню образования и доходов, а также своими вкусами и предпочтениями. Они покупают неимоверное количество разнообразных товаров и услуг. На процесс принятия ими решения о выборе того или иного товара влияет огромное количество факторов.

Модель покупательского поведения

Ежедневно потребители принимают множество решений о том, что купить. Большинство крупных компаний исследует процесс принятия решения о покупке, чтобы узнать *что, где,*

как и *сколько*, *когда* и *почему* покупают потребители. Маркетологи тоже изучают этот процесс, но их больше интересуют ответы на вопросы *что*, *где* и *сколько*. Однако раскрыть все тайны покупательского поведения очень сложно — ведь причины тех или иных решений часто запрятаны глубоко в подсознании потребителей.

Основной вопрос маркетинга: как реагируют покупатели на различные маркетинговые приемы компании? Исходный пункт — модель покупательского поведения "побуждение–реакция", показанная на рис. 5.1. На этом рисунке видно, как маркетинговые и другие приемы проникают в "черный ящик" (подсознание) потребителя и порождают определенную реакцию. Маркетологи должны выяснить, что скрывается в этом "черном ящике" [3]. Маркетинговые стимулы представлены четырьмя элементами, так называемыми "четырьмя *P*": товар, цена, распространение и продвижение. К прочим стимулам относятся факторы окружающей покупателя среды: экономической, технологической, политической и культурной. Все эти составляющие попадают в "черный ящик" потребителя и превращаются в совокупность наблюдаемых реакций: выбор товара, торговой марки, торгового посредника, времени покупки и объема покупки.

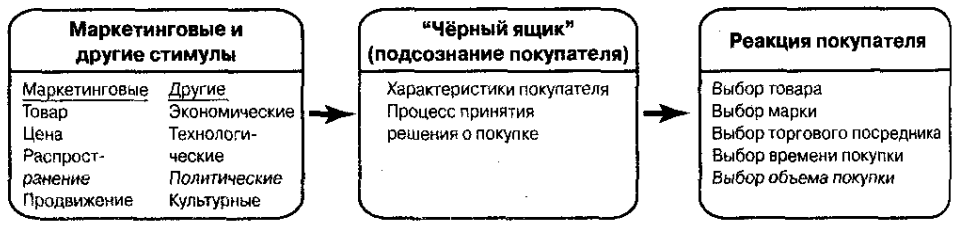


***Рис. 5.1.** Модель покупательского поведения*

Маркетологи стремятся понять, каким образом в "черном ящике" потребителя происходит превращение стимулов в реакцию. "Черный ящик" условно можно разделить на две части. Первая — личностные характеристики покупателя — влияет на то, как он воспринимает стимулирующие приемы и реагирует на них. Вторая часть — собственно процесс принятия решения потребителем — влияет на его покупательское поведение. В этой главе мы сначала рассмотрим, как личностные характеристики потребителя влияют на его покупательское поведение, а затем поговорим о процессе принятия решения о покупке.

Личностные характеристики, влияющие на покупательское поведение

На выбор покупателя сильное влияние оказывают культурные, социальные, личностные и психологические факторы (рис. 5.2). В большинстве случаев маркетологи не могут управлять этими факторами, но должны их учитывать.

Мы подробно рассмотрим влияние этих факторов на примере Анны Флорес — гипотетического потребителя. Анна окончила колледж, вышла замуж и работает менеджером торговой марки в одной из крупных компаний, выпускающих фасованные товары широкого потребления. Она хочет найти хобби, которое сочетало бы в себе отдых с развлечением. Естественно, это хобби должно как можно меньше походить на ее работу.

Поэтому Анна решает приобрести фотоаппарат и заняться фотографией. Какие же факторы и события жизни Анны повлияют на выбор компании-производителя и модели фотоаппарата?

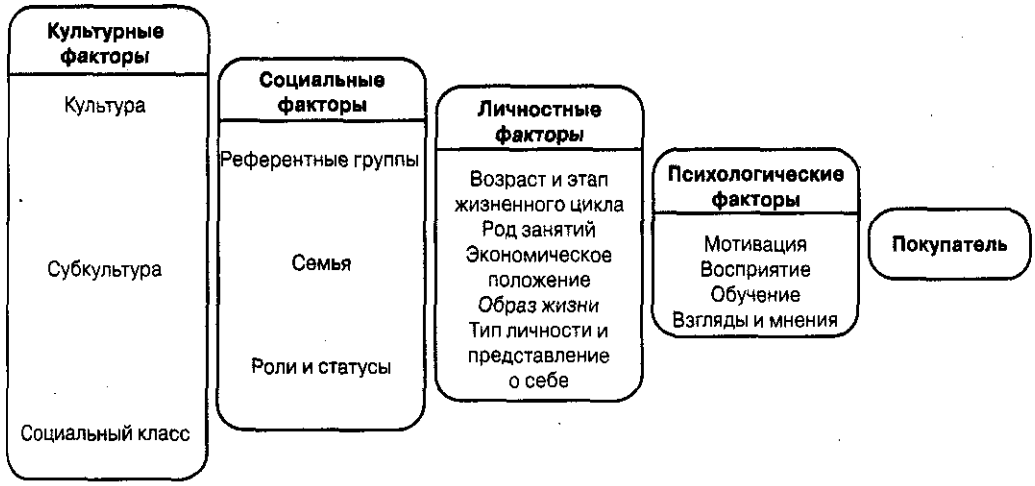


***Рис. 5.2.** Факторы, влияющие на покупательское поведение*

Культурные факторы

Культурные факторы оказывают самое сильное и глубокое влияние на покупательское поведение. Маркетолог должен понимать роль принадлежности покупателя к *культуре*, *субкультуре* и *социальному классу*.

Культура

Культура оказывает важнейшее влияние на запросы и поведение человека. Поведение человека изучено довольно хорошо. Воспитываясь в обществе, ребенок воспринимает основные ценности, понятия, потребности и стереотипы поведения — в семье и различных социальных институтах. Ребенок в США обычно воспитывается в духе таких ценностей: достижение цели и успех, активная жизненная позиция и участие в общественной жизни, эффективность и практицизм, прогресс, материальный комфорт, индивидуальность, свобода, гуманизм, хорошая физическая форма и здоровье. У каждого класса или общества своя культура, и в разных странах культура по-разному влияет на покупательское поведение. Если не учитывать этого, то маркетинговая политика не даст желаемого результата или даже приведет к досадным ошибкам.

Культурный фон, окружающий Анну Флорес, несомненно, влияет на нее при выборе фотоаппарата. Желание Анны приобрести именно этот предмет возникло в результате того, что она выросла в современном обществе, где существует технология изготовления фотоаппаратов, а также в результате ее потребительской осведомленности и системы ценностей. Другими словами, Анна знает, что такое фотоаппарат, и может научиться им пользоваться с помощью инструкции; кроме того, система ценностей общества, в котором она живет, позволяет женщине заниматься фотографией.

Маркетологи всегда стремятся выявлять *культурные сдвиги*, чтобы узнать, какие новые товары потребители хотели бы приобрести. Например, в результате определенного сдвига в культуре американцы стали больше внимания уделять своему здоровью и физическому состоянию, что привело к развитию новой отрасли, производящей тренажеры, спортивную одежду, пищу с пониженным содержанием жиров, натуральные продукты и услуги по оздоровлению и спорту. Другой культурный сдвиг — к развитию более неформальных отношений между людьми — привел к увеличению спроса на простую и удобную одежду и уютную домашнюю мебель. А растущее желание побольше времени посвящать отдыху вызвало повышение спроса на товары и услуги, облегчающие ведение домашнего хозяйства, в частности на микроволновые печи и пищу быстрого приготовления.

Субкультура

Каждая культура состоит из более мелких элементов — **субкультур**, представленных группами людей, которые придерживаются определенной системы ценностей, основанной на их общем жизненном опыте и положении в обществе. Отдельные субкультуры представлены группами людей, объединенных по национальным, религиозным, расовым признакам или проживающих в одном географическом регионе. Потребители, принадлежащие к разным субкультурам, образуют важные сегменты рынка, и часто маркетологи специально для них разрабатывают товары и маркетинговые программы. В качестве примера рассмотрим четыре большие группы потребителей — испаноязычные американцы (латиноамериканского происхождения), темнокожие (афроамериканцы), азиаты (американцы азиатского происхождения) и пожилые потребители.

Латиноамериканский (испаноязычный) рынок США составляют выходцы с Кубы, Мексики, Центральной и Южной Америки и Пуэрто-Рико. Это примерно 29 миллионов человек, ежегодно потребляющих товаров и услуг на сумму больше 348 миллиардов долларов [4]. Компании, торгующие продуктами питания, напитками и предметами домашнего обихода, уже давно выделяют латиноамериканцев в отдельную целевую группу. Однако с ростом покупательной способности этого сегмента он становится привлекательным для сбыта и более дорогостоящих товаров — компьютеров, финансовых услуг, фотоаппаратов, крупных бытовых электроприборов, услуг по страхованию жизни и автомобилей.

Потребители-латиноамериканцы склонны к приобретению высококачественных товаров известных торговых марок; они редко покупают более дешевые аналоги. Еще важнее то, что латиноамериканцы отличаются высоким уровнем приверженности торговой марке и верностью тем компаниям, которые стараются угодить их вкусам. *Sears*, например, ведет целенаправленную деятельность по привлечению испаноязычных потребителей. В сети магазинов этой компании насчитывается более 130 "латиноамериканских", в которых 20% клиентов составляют испаноязычные потребители. Вот что говорит об этом один из специалистов *Sears* по связям с общественностью: "Мы сделали все, чтобы укомплектовать эти магазины служащими, одинаково хорошо владеющими английским и испанским языками. Мы поддерживаем общественные движения и программы в районах, где расположены магазины" [5].

Если бы *темнокожие американцы*, проживающие в Соединенных Штатах Америки и потребляющие товары и услуги на 469 миллиардов долларов ежегодно, образовали отдельную нацию, то их покупательная способность составила бы примерно двенадцатую

часть от общемировой [6]. Благосостояние темнокожего населения США постоянно растет, запросы становятся все более разнообразными. Темнокожие покупатели отличаются от прочих сегментов рынка большей ценовой чувствительностью, зато их сильнее привлекает качество и возможность выбора. Для них большое значение имеет торговая марка, они отличаются высоким уровнем приверженности и быстрее принимают решение о покупке. В последние несколько лет многие крупные компании специально разрабатывают товары и услуги, упаковку и рекламные лозунги, ориентированные на американцев африканского происхождения. Например, компания *JCPenney* за последние несколько лет переоборудовала 170 своих магазинов, стремясь подогнать их под вкусы афроамериканских покупателей, изменила ассортимент продающихся там товаров и стала использовать темнокожих актеров в своих рекламных роликах. Компания *Sears* представила недавно новую линию модной одежды Mosaic от *Alvin Bell* для негритянок, сопроводив это событие серией рекламных роликов с джазовым музыкальным оформлением и рекламой в таких журналах, как *Black Elegance*, *Ebony*, *Essence* и *Heart & Soul* (журналы, рассчитанные на темнокожих американцев. — *Примеч. ред.*) [7].

Американцы азиатского происхождения, самый быстрорастущий и влиятельный демографический сегмент в США, насчитывает сегодня более 10 миллионов человек с покупательной способностью в 110 миллиардов долларов в год. Самая большая группа — китайцы; за ними следуют жители Филиппин, японцы, индийцы и корейцы. Доход азиатской семьи превышает среднестатистический общенациональный показатель на 19% [8]. Компании международной телефонной связи и компании, предоставляющие различные финансовые услуги, давно выделили американских азиатов в самостоятельную целевую аудиторию, а совсем недавно к ним присоединились компании по производству фасованных товаров, автомобильные фирмы, розничная торговля и системы ресторанов быстрого обслуживания. Похоже, что самыми большими барьерами здесь остаются языковые и культурные традиции. Например, 66% американцев азиатского происхождения родились за границей, и 56% из них, от пяти лет и старше, плохо говорят на английском. Но несмотря ни на что, многие компании серьезно рассматривают перспективы освоения этого сегмента, привлеченные его быстро растущей покупательной способностью [9].

По мере старения населения США *пожилые потребители* — те, кому за 65, — превращаются в весьма привлекательный рынок. Сегодня люди старшего возраста, которых насчитывается около 32 миллионов, находятся в лучшем финансовом положении; их доход в среднем вдвое выше, чем у потребителей моложе 35 лет. Поскольку у пожилых людей больше свободного времени и денег, они представляют собой идеальный целевой рынок для индустрии экзотических путешествий, ресторанов, высококачественной домашней аппаратуры типа телевизоров и видеомагнитофонов, товаров и услуг для отдыха, мебели и одежды, финансовых услуг, полезных для здоровья пищевых продуктов и лекарственных препаратов. Кроме того, все чаще пожилые люди хотят, чтобы их внешний вид соответствовал молодости души, поэтому они — идеальные потребители препятствующих старению косметических средств, здоровой пищи, домашнего спортивного снаряжения и других товаров, позволяющих продлить молодость. Лучшая маркетинговая стратегия на этом рынке — обращаться к наиболее активной части пожилых людей, ведущей разнообразную и интересную жизнь. Например, в одном из последних рекламных роликов компании *Nike* пожилой спортсмен заявляет: "Нельзя сказать, что я сильный для своего

возраста... Я просто сильный!" Компания *Kellogg* сняла серию рекламных роликов, посвященных каше All-Bran, герои которых в возрасте от 53 до 81 лет катаются на водных лыжах, занимаются бегом с препятствиями, играют в хоккей и баскетбол. В роликах компании *Aetna пожилой юрист рассказывает, что, выйдя на пенсию, смог наконец-то исполнить* свою юношескую мечту — стать археологом [10].

Социальный класс

Почти в каждом обществе существует классовая структура в том или ином виде. **Социальные классы** — это относительно стабильные и большие группы людей, которых объединяют сходные интересы, поведение и система ценностей. Социологи выделяют в *американском обществе семь классов* (*табл. 5.1*).

Таблица 5.1. Характеристика семи основных американских социальных классов

Высший слой высшего класса (меньше 1%)
Представители высшего слоя высшего класса — это социальная элита; они владеют унаследованным состоянием и происходят из известных семей. Они жертвуют большие суммы на благотворительность, устраивают приемы, владеют несколькими домами и посылают детей учиться в лучшие *школы. В одежде придерживаются консервативного стиля, не кичатся своим богатством*
Низший слой высшего класса (около 2%)
Представители низшего слоя высшего класса имеют большие доходы и высокий уровнь благосостояния исключительно благодаря своим профессиональным способностям или успешной предпринимательской деятельности. Чаще всего это выходцы из среднего класса. Как правило, активно участвуют в общественной деятельности и покупают себе и своим детям товары, указывающие на высокое социальное положение, например дорогие дома, плавательные бассейны и роскошные автомобили; отправляют детей учиться в лучшие школы. Они мечтают о том, чтобы принадлежать к высшему слою высшего класса, но этого статуса достигнут, скорее всего, только их дети
Высший слой среднего класса (12%)
*Представители высшего слоя среднего класса не обладают ни знаменитой фамилией, ни огро*мным состоянием. Люди этого класса либо достигли высокого положения в профессиональной деятельности, либо добились успеха в независимой предпринимательской деятельности, либо занимают высокие посты в корпорациях. Они считают, что своими успехами обязаны в первую очередь образованию, и хотят, чтобы их дети тоже овладевали профессиональными или административным навыками. *Представители этого класса являются членами различных клубов и обладают* развитым чувством гражданского долга
Средний класс (32%)
Этот класс состоит из служащих и инженерно-технических работников со средним уровнем дохода, живущих "в лучшей части города" и стремящихся "быть не хуже остальных". Стараясь быть похожими на представителей высших классов, они покупают самые популярные товары. Большинство из них следят за модой и стараются покупать одежду и товары известных производителей. Их идеал — хороший дом в хорошем районе и с хорошей школой неподалеку
Рабочий класс (38%)
Рабочий класс состоит из людей, которые ведут "трудовую жизнь", и это выражается в их доходах, *уровне образования и в работе, которую они выполняют. Представители этого класса поддержи*вают прочные связи с родственниками, поскольку нуждаются в их экономической и психологической поддержке, советах при выборе товаров и помощи в трудные времена

Окончание табл. 5.1

Верхний слой низшего класса (9%)
Представители высшего слоя низшего класса зарабатывают на жизнь своим трудом (а не живут на пособия), хотя и находятся на грани бедности. Они обычно стремятся перейти в более высокий социальный класс, но им недостает образования; поэтому они выполняют неквалифицированную работу за низкую плату
Низший класс (7%)
К низшему классу принадлежат те, кто живут на социальные пособия и сильно нуждаются; обычно они не работают или выполняют самую грязную работу. Как правило, они даже не пытаются найти лучшую работу и смирились с тем, что находятся на иждивении учреждений социального обеспечения и благотворительных организаций. Их жилье, одежда и вещи "грязны, неопрятны или поломаны"

Принадлежность к тому или иному социальному классу определяется не одним каким-то фактором, например размером доходов, а сочетанием многих факторов: рода занятий, уровня доходов, образования, объема сбережений и других характеристик. В некоторых общественных системах члены каждого класса предназначены для исполнения определенных социальных ролей и ни при каких условиях не могут изменить свое общественное положение. В США между социальными классами нет четких и жестких границ; каждый может перейти в более высокий класс или спуститься в один из низших. Маркетологи изучают социальные классы, так как члены одного класса обычно демонстрируют сходное покупательское поведение [11]. Потребители внутри одного социального класса предпочитают, как правило, одни и те же марки автомобилей, мебели, одежды и стиля отдыха. Принадлежность Анны Флорес к определенному социальному классу оказывает влияние на ее выбор фотоаппарата. Если она происходит из высших классов, то в ее семье, возможно, был дорогой фотоаппарат, и она уже занималась любительской фотографией.

Социальные факторы

На покупательском поведении индивидуального потребителя сказываются также социальные факторы, в частности влияние *групп потребителей, семьи, социальных ролей* и *статусов*.

Группа

На покупательское поведение потребителя оказывают влияние множество небольших групп. Группы, к которым принадлежит данный покупатель и которые оказывают на него прямое воздействие, называются *членским коллективом*. В противоположность членскому коллективу, *референтные группы* служат прямыми (при непосредственном общении) или косвенными объектами сравнения или примерами для подражания при формировании взглядов или модели поведения. Часто люди подвержены влиянию тех референтных групп, к которым сами не принадлежат. Например, *желательный коллектив* — это группа людей, к которой индивид хотел бы принадлежать; скажем, юный баскетболист надеется когда-нибудь играть за *Chicago Bulls*. Он отождествляет себя с этой командой, хотя никогда не встречался с ее игроками. Маркетологи стараются выявлять референтные группы своих целевых аудиторий. Референтная группа определяет стандарты поведения и стиль

жизни человека, его взгляды на себя и на других, подталкивает к подчинению неким правилам, что может повлиять на его выбор товаров и торговых марок.

Уровень воздействия, оказываемого группой, зависит от товара и марки. Он максимален, когда товар видят другие люди, мнение которых для потребителя ценно *Производители товаров и торговых марок, сбыт которых подвержен сильному влиянию* какой-либо группы, должны попытаться найти подход к лидерам мнения соответствующих референтных групп. **Лидеры мнения** — это члены референтной группы, которые в силу профессиональных характеристик, знаний, личных качеств и иных особенностей *оказывают влияние на других. Маркетологи стараются выявить лидеров мнения среди* покупателей своих товаров и воздействовать на них с помощью специальных маркетинговых приемов. Компания *Chrysler* использовала признанных лидеров при выпуске на рынок своих автомобилей серии *LH* — Concorde, Dodge Intrepid и Eagle Vision. В 25 городах *компания предоставляла свои автомобили на выходные шести тысячам лидеров мнений,* влияющих на окружающих в социальной и деловой сферах. По данным проведенного позже опроса, 98% этих людей сказали, что обязательно будут рекомендовать своим знакомым покупать указанные модели *Chrysler*. Видимо, так они и поступили: в первый же *год компания Chrysler распродала все свои новые автомобили* [12]. *Компания может* также попытаться найти замену лидерам мнений, предлагая вместо рекламы неформальный разговор "обычных людей" и тем самым снижая у покупателей потребность искать совета у лидеров мнений. В качестве примера можно упомянуть недавний ролик мужского *одеколона Herrera for Men, когда две женщины обсуждают одного из своих знакомых:* "Ты когда-нибудь обращала внимание, как от него пахнет?" В конце разговора подводится итог: "Он пользуется самым лучшим одеколоном" [13].

Семья

Члены семьи в значительной степени могут воздействовать на покупательское поведение человека. Семья — это основная потребительская ячейка общества, поэтому маркетологи всесторонне изучают ее: пытаются понять распределение ролей в семье и воздействие, которое оказывают на выбор товаров и услуг мнения разных ее членов — мужа, жены и детей.

В зависимости от категории товара и стадии процесса покупки, влияние мужа и жены проявляется в разной степени. Кроме того, распределение ролей меняется вместе с изменением стиля жизни. В США традиционно жена покупает для семьи продукты питания, предметы домашнего обихода и одежду. *Но сегодня ситуация меняется,* так как 70% женщин работают, а мужья все чаще берут на себя покупку товаров для дома. Например, в настоящее время 45% всех покупателей автомобилей — женщины, а 40% покупателей продуктов питания — мужчины [14].

Эти изменения заставляют предположить, что компании, которые прежде продавали свои товары только женщинам или только мужчинам, должны переориентироваться на противоположный пол. Например, в результате маркетингового исследования выяснилось, что примерно половина покупателей в магазинах хозяйственных товаров и домашнего оборудования — женщины. *Builders Square*, компания розничной торговли этими товарами, немедленно превратила свои магазины, которые раньше больше напоминали склады либо гаражи, в торговые центры, более соответствующие женскому вкусу. В новых магазинах *Builders Square II* работают центры декоративного дизайна. Чтобы привлечь еще больше по-

купательниц, компания *Builders Square* разместила рекламу в журналах по домоводству и женских журналах — *Home, House Beautiful, Woman's Day, Better Homes and Gardens*. Дошло до того, что *Builders Square* стала предлагать даже услуги по регистрации брака [15].

В семье на принятие решения о покупке сильное влияние оказывают дети. Компания *Chevrolet* с успехом использовала этот факт в продвижении своего нового пикапа Chevy Venture. Например, реклама этого автомобиля, рассчитанная на "тех, кто всегда сидит на заднем сиденье", была размещена в журнале *Sports Illustrated for Kids*, который читают в основном подростки 8–14 лет. "Совершенное ребячество считать, что наши ребятишки ничего не понимают в торговых марках", — заявила по этому поводу менеджер компании по продвижению марки Venture, добавив, что даже ее удивило количество покупателей, рассказывающих о том, что решающую роль при выборе марки автомобиля сыграли их дети [16].

Роли и статусы

Каждый человек является членом множества групп — семьи, клубов, организаций. Его положение в каждой группе можно определить с точки зрения роли и статуса. *Роль* — это совокупность действий, выполнения которых ожидают от данного человека окружающие. По отношению к своим родителям Анна Флорес играет роль дочери; в собственной семье — роль жены; на работе она — менеджер торговой марки. Каждой роли соответствует *статус*, отражающий оценку, которую дает данной роли общество. Покупатели часто выбирают товары, которые отражают их роль и статус в обществе. Например, в американском обществе у роли менеджера по торговой марке более высокий статус, чем у роли дочери. Занимая эту должность, Анна будет покупать одежду, которая отражает ее роль и статус.

Личные факторы

На поведение покупателя также оказывают влияние его персональные характеристики, такие как *возраст и этап жизненного цикла, род занятий, экономическое положение, образ жизни, особенности характера* и *самовосприятие*.

Возраст и этап жизненного цикла

Меняясь с возрастом, люди меняют товары и услуги. Кроме того, на покупательское поведение влияют *этапы жизненного цикла семьи* — стадии, через которые проходит семья в своем развитии. Маркетологи часто определяют целевые рынки по этапам жизненного цикла семьи и для каждого этапа разрабатывают товары и маркетинговые планы. Традиционно жизненный цикл семьи делится на два этапа — молодые одинокие и семейные пары с детьми. Однако сегодня маркетологи выделяют новые, нетрадиционные этапы, например, пары, заключившие брак после длительной совместной жизни; бездетные пары; родители-одиночки; родители, с которыми живут взрослые дети; и т.д.

Род занятий

Род занятий оказывает немаловажное влияние на выбор товаров и услуг. Рабочие покупают больше рабочей одежды, а служащие — больше костюмов и галстуков. Маркетолог пытается выделить профессиональные группы, члены которых больше заинтересованы в его товарах и услугах. Компании могут даже специализироваться на производстве товаров для определенной профессиональной группы. Например, фирмы, разрабатывающие

программное обеспечение для компьютеров, создают разные программы для менеджеров, бухгалтеров, инженеров, адвокатов и врачей.

Экономическое положение

Экономическое положение человека сказывается на его выборе товаров. Анна Флорес может планировать покупку дорогого фотоаппарата *Nikon* только в том случае, если у нее достаточно свободных средств, сбережений или есть возможность взять в долг нужную сумму. Маркетологи, работающие с дорогостоящими товарами, отслеживают тенденции в изменении личных доходов, сбережений и процентных ставок. Если экономические показатели говорят о приближении спада, маркетологу следует задуматься об изменении характеристик товара, его цены или позиционирования.

Образ жизни

Люди, принадлежащие к одной и той же субкультуре, общественному классу и роду занятий, могут вести совершенно разный образ жизни. **Образ жизни** — это выбранная человеком индивидуальная модель повседневного поведения. Для определения образа жизни используются *показатели ДИМ*: *деятельность* (работа, хобби, посещение магазинов, занятия спортом, участие в общественной жизни), *интересы* (продукты питания, мода, семья, отдых) и *мнения* (о себе самом, о социальных проблемах, о работе и о товарах). Понятие "образ жизни" включает в себя нечто большее, нежели принадлежность человека к общественному классу или типу личности; образ жизни позволяет представить общую характеристику деятельности человека и его взаимоотношений с внешним миром.

Несколько исследовательских фирм разработали классификацию образов жизни. Наиболее широкое распространение получила классификация *VALS* (*Values and Lifestyles* – "Ценности и образ жизни"). Классификация *VALS2* разделяет людей на группы в зависимости от того, как они проводят время и тратят деньги. Все потребители делятся на восемь классов на основании двух глобальных показателей: самоориентация и финансовые возможности. С точки зрения *самоориентации* потребители делятся на *ориентированных на идею* (покупательский выбор которых диктуется только их собственными взглядами на мир); *ориентированных на статус* (*приобретения которых основываются на действиях* и мнениях других людей); *ориентированных на действие* (которые руководствуются стремлением к разнообразию и могут пойти на рискованную покупку). В пределах каждого типа самоориентации потребители разделяются на группы в зависимости от своего материального положения — с *высоким уровнем дохода* и с *минимальным уровнем дохода*, в зависимости от уровня дохода, образования, состояния здоровья, уверенности в себе, энергичности и других факторов. Покупатели, у которых самые большие и самые маленькие доходы, классифицируются без учета их самоориентации (вершители, бедняки). *Вершители* — люди с самым высоким доходом и такими возможностями, что могут проявлять любой тип самоориентации. *Бедняки* — люди с самым низким доходом и столь малыми возможностями, что их трудно включить в какую-либо группу потребительской ориентации. Сегодня идет работа над новой типологией *iVALS*, которая категоризирует пользователей диалоговых служб и Интернета. На Web-сервере разработчика этой классификации, института SRI (`future.sri.com`), посетители могут ответить на вопросы анкеты *VALS2* и определить свой тип согласно этой классификации [17].

Компания, выпускающая хорошо известное в Питтсбурге пиво Iron City, использовала классификацию *VALS2* для обновления своего имиджа и увеличения сбыта. Объемы продаж пива Iron City стали уменьшаться — давнишние поклонники этого сорта старели и пили пива меньше, а молодежь предпочитала другие сорта. Согласно исследованиям *VALS*, основными потребителями Iron City являлись представители категории "экспериментаторов" (молодые и ненасытные потребители, покупающие много разных товаров и любящие все новое), второе место занимали "подражатели" (не столь молодые и коечего достигшие потребители, подражающие более богатым и удачливым представителям среднего класса). Чтобы найти новый имидж Iron City, компания опросила мужчин, принадлежащих к этим категориям. Представители компании показывали им фотографии; среди изображенных на них людей опрашиваемые должны были выбрать тех, кто (по мнению опрашиваемых) соответствует образу потребителя пива Iron City. Затем предстояло выбрать людей, которые, как кажется опрашиваемым, больше других похожи на них самих. Результаты показали, что образ потребителя пива Iron City ассоциируется у респондентов с образом рабочего сталелитейного завода, который пьет пиво в дешевой забегаловке. Себя же опрашиваемые представляли более современными, работящими и веселыми. Таким образом, старомодный индустриальный имидж Питтсбурга был решительно отвергнут. Основываясь на проведенном исследовании, компания-производитель Iron City разработала новую рекламу, связывающую это пиво с новым самовосприятием целевых потребителей. В рекламе образ старого Питтсбурга объединялся с образом его новых жителей (групп "экспериментаторов" и "подражателей"), которые умеют работать, умеют и повеселиться. Уже спустя месяц после начала новой рекламной кампании объемы продаж пива Iron City увеличились на 26% [18].

Сегментация по образу жизни может также использоваться для уяснения того, как потребители используют Интернет, компьютеры и прочие передовые технологии. Компания *Forrester* разработала свою схему "Technographics" ("Технографика"), которая проводит сегментацию потребителей согласно их мотивации, желанию и способности инвестировать собственные средства в новые технологии. Согласно этой модели люди делятся на следующие категории [19].

- *Первопроходцы-энтузиасты.* Эта категория людей расходует на компьютерные технологии самые значительные средства. Большое значение для первопроходцев-энтузиастов имеет служебная карьера, они постоянно испытывают острую нехватку времени. Это "заводные" люди, охотно использующие последние технологические новинки.
- *Первопроходцы-рационалисты.* Эта категория людей также расходует на компьютерные технологии значительные средства, однако новые технологии интересуют их не сами по себе, а как способ достижения какой-то цели (например, они охотно используют новые технологии у себя дома как дополнительное средство образования и развлечения).
- *Любители развлечений.* Потребители, которые обожают интерактивные средства развлечения и охотно тратят деньги на самые свежие новинки в сфере "техноразвлечений".
- *Технокарьеристы.* Потребители, которые свято верят в то, что новые технологии помогут им более успешно совершить служебную карьеру.

- *Традиционалисты.* Жители небольших провинциальных городков, относящиеся к новым технологиям с некоторой опаской и подозрительностью.

При правильном применении классификация образов жизни поможет маркетологу понять изменения в системе ценностей потребителя и определить, как эти изменения повлияют на его покупательское поведение. Например, Анна Флорес может выбрать роль домохозяйки, деловой женщины, богемной натуры — и даже все эти три роли одновременно. Она играет несколько ролей, и то, как она их совмещает, влияет на ее образ жизни, а значит — и на характер покупок. Если Анна станет профессиональным фотографом, ее стиль жизни изменится, следовательно, изменятся товары, которые она станет покупать, и метод их подбора.

Тип личности и представление человека о самом себе

Каждый человек обладает уникальным набором личностных характеристик, влияющих на его покупательское поведение. *Личность* человека — это уникальная совокупность психологических характеристик, которыми определяются стойкие и повторяющиеся реакции человека на факторы окружающей среды. Личность обычно характеризуется в следующих терминах: уверенность в себе, склонность к лидерству, общительность, независимость, защищенность, приспособляемость и агрессивность. Сведения о типах личности помогают анализировать поведение покупателя при выборе товаров и торговых марок.

Например, компании, занимающиеся продажей кофе, пришли к выводу, что люди, пристрастившиеся к кофе и потребляющие его в больших количествах, как правило, отличаются повышенной коммуникабельностью. Таким образом, чтобы привлечь как можно больше клиентов, компания *Starbucks* и другие кофейные дома стараются создать в своих кофейнях такую обстановку, в которой люди могут расслабиться и неторопливо пообщаться друг с другом, потягивая ароматный кофе.

Идея заключается в том, что у каждого бренда, как и у каждого человека, есть свой неповторимый характер, особая индивидуальность. Замечено, что люди обычно выбирают бренды, близкие им по характеру. *Характер бренда* (brand personality) — это особое сочетание человеческих черт характера, которые могут быть приписаны определенному бренду. Один из исследователей указал пять черт характера бренда:

1. искренность (практичный, честный, благотворный и энергичный);
2. возбуждение (мужественный, активный, наделенный богатым воображением и современный);
3. компетентность (надежный, умный и успешный);
4. изысканность (высококлассный и очаровательный);
5. суровость (недомашний и непреклонный).

Этот исследователь пришел к выводу, что ряд широко известных брендов, как правило, прочно ассоциируется с какой-то одной конкретной чертой характера: Levi's — с "суровостью", MTV — с "возбуждением", CNN — с "компетентностью", а Campbell's — с "искренностью". Следовательно, указанные бренды будут привлекать к себе лиц, у которых преобладают соответствующие черты характера.

Многие маркетологи используют другое понятие, также связанное с типом личности, — *представление человека о самом себе* (или *самовосприятие*). Суть этого понятия за-

ключается в том, что все, чем человек владеет, отражает его индивидуальность и в то же время влияет на нее; другими словами, "мы есть то, что у нас есть". Следовательно, для того чтобы правильно истолковать покупательское поведение, маркетолог должен понять связь между самовосприятием и собственностью человека. Например, основатель и директор компании *Barnes & Nobles* — лидер по продаже книг в США — считает, что люди покупают книги для поддержания собственного представления о самих себе.

"Существует распространенное, но ошибочное мнение о том, что книги покупают для того, чтобы их читать. Это неправильно... Люди приобретают книги, чтобы заявить о себе – своем вкусе, образовании, культуре и знакомстве с последними тенденциями в литературе. Покупатель хочет... включить себя или тех, кому будет подарена покупаемая книга, в круг изысканных знатоков Эдгара Аллана По или тонких ценителей произведений Вирджинии Вульф ... [Поэтому] книги можно продавать, как товары широкого потребления — с помощью соблазнительной рекламы, ярких плакатов, красиво оформленной обложки и настойчивых напоминаний о том, что данная книга — несомненный бестселлер, а автор — один из самых модных" [20].

Психологические факторы

На поведение покупателей оказывают влияние четыре основных психологических фактора: *мотивация*, *восприятие*, *усвоение опыта*, а также *взгляды* и *мнения*.

Мотивация

Мы знаем, что Анна Флорес собирается приобрести фотоаппарат. Почему? Чего она *действительно* хочет? Какую свою *потребность* она желает удовлетворить? Человеку свойственно испытывать одновременно множество потребностей. Некоторые из них являются *биологическими* и обусловлены физиологическими причинами. К ним относят, в частности, голод, жажду и т.п. Остальные потребности называются *психологическими* и заключаются в желании признания, уважения, духовной близости. **Мотив** (или *побуждение*) — это потребность, достигшая такого уровня интенсивности, что побуждает человека совершать действия, направленные на ее удовлетворение. Психологи разработали несколько теорий мотивации. Две самые популярные из них — теории Зигмунда Фрейда и Абрахама Маслоу (Abraham Maslow) — представляют совершенно разные точки зрения на анализ потребителей и маркетинг.

Г-н Фрейд полагает, что в большинстве случаев люди не осознают реальных психологических сил, которые формируют их поведение. Он считает, что человек, взрослея, подавляет множество различных побуждений. Но эти побуждения не исчезают бесследно и не поддаются полному контролю; они могут всплывать в снах, в оговорках, стать причиной неврозов или маний и даже перерасти в психоз. Поэтому Фрейд утверждает, что человек не может до конца понять мотивацию своих поступков. Анна Флорес решила приобрести дорогостоящий фотоаппарат. Чем она объясняет свое желание? Желанием найти интересное хобби или карьерными соображениями? Однако на каком-то из уровней подсознания она хочет купить фотоаппарат, чтобы произвести на окружающих впечатление своими творческими способностями. А если заглянуть еще глубже, то может оказаться, что Анна делает эту покупку, желая снова почувствовать себя молодой и незамужней. Психологи

получают информацию о подсознательных желаниях, изучая небольшие группы разных категорий потребителей. Это позволяет ученым раскрыть глубинные мотивы, лежащие в основе выбора тех или иных товаров (врезка "Маркетинг в действии 5.1").

Маркетинг в действии 5.1

Исследование мотивации потребителей

Термин *исследование мотивации* используется для определения исследовательской деятельности, позволяющей обнаружить скрытые, подсознательные мотивы действий человека. Покупатели часто не знают или не могут объяснить, почему они действуют так, а не иначе. Поэтому при исследовании мотивации используются неструктурированные опросы и методы проецирования, позволяющие выявить подсознательное отношение потребителей к той или иной торговой марке и ситуации покупки. *В ходе таких исследований применяются тесты на завершение предложений, свободные ассоциации* и тесты Роршаха (когда испытуемому показывают картинки с разноцветными пятнами и просят объяснить, с чем они у него ассоциируются). Такого рода тесты позволяют получить описание типичных покупателей определенных марок товаров и узнать тайные мечты и фантазии потребителей относительно ситуаций покупки. Некоторые из этих методов выглядят довольно странно. Один писатель предлагает шуточное описание сеанса по исследованию мотивации.

- Доброе утро, дамы и господа. Сегодня мы пригласили вас сюда для небольшого исследования. Итак, ложитесь, пожалуйста, на кушетки и освободитесь от всего, что сдерживает ваше воображение. Давайте попробуем заняться свободными ассоциациями. Во-первых, представьте, что торговые марки — это ваши друзья. Предположим, что вы можете поговорить со своим телевизором. Что бы он мог вам сказать? А что бы вы ему ответили?... Теперь представьте себе, что ваш шампунь — это животное. Ну же, смелее. Это панда или лев? Он пушистый или скорее похож на змею? А теперь наше последнее упражнение. Давайте сядем и возьмем в руки наши волшебные фломастеры. Нарисуйте типичную хозяйку, пользующуюся миксером. Как она одета — в передник или в халат? В деловой костюм или вечернее платье?

Такие методы проецирования кажутся довольно бессмысленными. Но маркетологи все чаще и чаще обращаются к ним, чтобы лучше узнать психологию потребителей и разработать максимально эффективные маркетинговые стратегии.

Многие рекламные агентства приглашают для исследования мотивации группы психологов, социологов и других ученых. Одно такое агентство обычно проводит интервью один на один (напоминающие беседу с психоаналитиком), пытаясь докопаться до глубинных причин поступков покупателей. Другое агентство просит потребителей описать их любимые торговые марки в виде животных или машин (скажем, *Cadillac* или *Chevrolet*), чтобы определить уровень престижа, который ассоциируется с разными торговыми марками. Третье агентство предлагает покупателям нарисовать типичного пользователя марки.

- В ходе одного исследования сотрудники агентства попросили 50 человек нарисовать покупателей двух разных марок миксеров. Все интервьюируемые как один изобразили пользователя марки Pillsbury похожей на бабушку, тогда как пользователем марки Duncan Hines оказалась стройная и современная женщина.

При проведении аналогичного исследования психологи компании American Express попросили аудиторию набросать портреты пользователей золотой карточки и зеленой карточки этой компании. Респонденты изобразили пользователей золотой карточки в виде энергичных и широкоплечих мужчин; пользователи зеленой карточки имели вид растолстевших лентяев, часами просиживающих перед телевизором. Основываясь на этих результатах, компания стала рекламировать свою золотую карточку как символ ответственности, ориентируясь на людей, которые умеют распорядиться своей жизнью и деньгами.

В некоторых работах по исследованию мотивации используются более тонкие и нетрадиционные *приемы; например, психолог "смешивается" с группой потребителей или наблюдает за их поведением*, пытаясь определить, что привлекает их внимание. Пытаясь лучше понять рынок потребителей

подростков, работники рекламного агентства *BSB Worldwide* засняли на видеопленку комнаты подростков в 25 странах. Они обнаружили неожиданное сходство во вкусах молодежи разных стран и культур.

- Подростки разных регионов, начиная с пыльных улиц Лос-Анджелеса и заканчивая величественными проспектами Сингапура, демонстрируют удивительное сходство вкусов. В их комнатах одни и те же баскетбольные и футбольные мячи, шкафы набиты предметами одежды "унисекс" — мешковатые джинсы от *Levi's* или *Diesel*, куртка с надписью *NBA* и тяжелые ботинки от *Timberland* или *Doc Martens*... По предметам домашнего обихода и плакатам, украшающим стены комнаты, трудно определить, в какой части света проживает ее юный владелец — в Лос-Анджелесе, Мехико или Токио.

Компания *Bugle Boy* обнаружила, что традиционные фокусированные групповые интервью не работают в случае с потребителями-подростками. Эти довольно циничные молодые люди скептически относятся к различным маркетинговым мероприятиям и не соглашаются беседовать со штатными психологами в специальных кабинетах, оборудованных многочисленными зеркалами. В сотрудничестве с исследовательской компанией *Chilton Research* было найдено революционное решение. *Bugle Boy* пригласила четырех никому не известных молодых людей, вручила каждому из них 8-миллиметровую видеокамеру и предложила сделать "документальный фильм" о своей жизни. Никаких указаний о том, что снимать, не было; "кинолюбителям" просто предложили снимать школу, домашнюю жизнь, свои вещи и походы в магазин. Полученные фильмы компания *Bugle Boy* использовала в качестве повода для обсуждения товаров и образа жизни в ходе фокусированных групповых интервью, которые проводились "в произвольной форме" в неформальной обстановке, например в ресторане. Один из менеджеров по рекламе *Bugle Boy* признал: "Похоже, этот метод действительно помог нам понять, чем живут эти ребята. Мы смогли увидеть их жизнь, узнать об уровне их осведомленности о торговой марке *Bugle Boy* и о том, как эта марка воспринимается ими".

Примерно так же исследователи из рекламного агентства *Sega of America* изучали покупательское поведение потребителей видеоигр. Сотрудники агентства наблюдали за 150 подростками у них дома и ходили вместе с ними по магазинам. Выяснилось, что превыше всего подростки ценят скорость. Неудивительно, что в видеоиграх фирмы *Sega* некоторые изображения появлялись и исчезали так быстро, что взрослый человек даже после повторного просмотра не успевал их заметить. Но подростки, привыкшие к стилю *MTV*, легко успевали уследить за изображением.

Некоторые маркетологи превратили исследования мотивации чуть ли не в культ. Однако их методы довольно спорны: как правило, используется очень маленькая выборка, а интерпретация результатов исследований зачастую предельно субъективна, что приводит порой к совершенно экзотическим толкованиям самого обычного покупательского поведения. И все же большинство исследователей убеждены, что работа в этой области позволяет выявить скрытые взаимоотношения между потребителем и торговыми марками, которые он покупает. Такие методы исследований мотивации дают маркетологам гибкий и многообразный инструмент, помогающий проникнуть в глубины подсознания и постичь загадочные мотивы поведения потребителей.

Источники: выдержки из работ *Annetta Miller* and *Dody Tsiantar*. Phyching Out Consumers//Newsweek, February 27, 1989, P. 46-47; *Shwan Tully*. Teens: The Most Global Market of All//Fortune, May 6, 1994, P. 90–97. См. также статьи *Rebecca Piirto*. Words that Sell//American Demographics, January 1992, p. 6; *They Understand Your Kids//Fortune*, специальный выпуск, Autumn/Winter, P. 29-30; *Cyndee Miller*. Sometimes a Researcher Has No AlternativeBut to Hang Out in a Bar//Marketing News, January 3, 1994, P. 16, 26; *Ronald B. Lieber*. Storytelling: A New Way to Get Close to Your Customer//Fortune, February 3, 1997, P. 102–108.

Абрахам Маслоу попытался объяснить, почему в разное время у людей возникают разные потребности. Почему один человек тратит свое время и энергию на самозащиту, а другой — на завоевание уважения окружающих? Г-н Маслоу считал, что потребности человека имеют иерархическую структуру (рис. 5.3): *физиологические* потребности, потребность в *безопасности*, *социальные* потребности, потребность в *уважении* и *самореализации*. Потребности образуют, таким образом, пять уровней, каждый из которых может служить в качестве мотивации лишь после удовлетворения потребности, находящейся на более низкой ступени. В первую очередь человек стремится удовлетворить наиболее важ-

ную потребность. Как только потребность удовлетворена, она перестает быть стимулом, и человек принимается думать об удовлетворении следующей по значимости потребности. Например, голодного человека (неудовлетворенная физиологическая потребность) не интересуют ни последние события в мире искусства (потребность в самореализации), ни то, как он выглядит в глазах окружающих (социальные потребности и потребность в уважении), ни даже то, чистым ли воздухом он дышит (потребность в безопасности). Однако как только главная потребность удовлетворена, в игру вступает следующая по значимости потребность.

Как с точки зрения теории Маслоу можно интерпретировать желание Анны Флорес приобрести фотоаппарат? Можно предположить, что Анна удовлетворила свои физиологические потребности, потребность в безопасности и социальные потребности; не они являются мотивом ее интереса к фотоаппаратам. Возможно, этот интерес возник из потребности в большем уважении со стороны окружающих. Или, может быть, от потребности в самореализации — Анна Флорес хочет через фотографию выразить свои творческие возможности [21].



Рис. 5.3. *Иерархия потребностей по Маслоу*

Источник. Motivation and Personality by Abraham H. Maslow. Copyright © 1970 by Abraham H. Maslow. Copyright © 1954, 1987 by Harper & Row, Publishers, Inc. Воспроизведено с разрешения Addison Wesley Educational Publishers Inc. См. также статью *Barbara Marx Hubbard.* Seeking Our Future Potentials//*The Futurist,* May 1998, P. 29–32.

Восприятие

Когда у человека есть мотив, он готов к действию. Характер этих действий зависит от восприятия ситуации. Все мы получаем информацию с помощью пяти чувств: зрения, слуха, обоняния, осязания и вкуса. Однако каждый из нас воспринимает, организует и интер-

претирует эту информацию по-разному. **Восприятие** — это процесс, благодаря которому люди отбирают, организуют и интерпретируют информацию, создавая в своем сознании картину окружающего мира.

У людей формируется разное восприятие одного и того же раздражителя, поскольку у них по-разному происходят три процесса восприятия: избирательное внимание, избирательное искажение и избирательное запоминание. Каждый день мы подвергаемся воздействию огромного количества раздражителей — в частности, одних только рекламных объявлений на среднего человека обрушивается более полутора тысяч ежедневно. Естественно, никто не может уделить равное внимание всем этим раздражителям. *Избирательное внимание* — это стремление людей отгородиться от большей части воздействующей на них информации. По этой причине маркетологам приходится прилагать особые усилия, чтобы привлечь внимание потребителей к своему товару.

Но даже замеченный раздражитель не всегда воспринимается надлежащим образом. Каждый человек склонен подгонять поступающую информацию под свое мировоззрение. *Избирательное искажение* — это стремление человека интерпретировать информацию так, чтобы она подтверждала уже существующие мнения. Например, Анна Флорес может услышать как положительные, так и отрицательные отзывы продавца о конкурирующей марке фотоаппаратов. Поскольку она уже настроилась на покупку фотоаппарата *Nikon*, скорее всего, в ее восприятии произойдет искажение получаемой информации в пользу выбранной марки. Маркетологи должны учитывать тенденцию к избирательному искажению и стараться понять, как она может повлиять на рекламу и информацию о товарах.

Кроме того, люди забывают многое из того, что узнали. Они склонны запоминать лишь то, что совпадает со сложившимися у них взглядами и мнениями. По причине *избирательности запоминания* Анна Флорес, вероятно, запомнит положительные отзывы о фотоаппарате *Nikon* и забудет все хорошее, что было сказано о продукции конкурирующей фирмы. Поскольку людям присуща избирательность внимания, искажения и запоминания, маркетологи должны прилагать немало усилий, чтобы донести свою информацию до потребителей. Этот факт объясняет, почему маркетологи так добиваются оригинальности рекламных обращений и так часто их повторяют.

Примечательно, что большинство маркетологов озабочены тем, восприняли ли потребители их сообщения вообще, а потребителей волнует, что маркетинговая информация может подействовать на них так, что они этого даже не заметят, — через *рекламу, действующую на подсознание*. В 1957 году один из исследователей сообщил, что в пленку фильма, который демонстрировался в одном из кинотеатров штата Нью-Джерси, были вмонтированы кадры с фразами "Ешьте поп-корн" и "Пейте Coca-Cola". Эти кадры появлялись каждые пять секунд и находились на экране всего 1/300 долю секунды. Естественно, зрители не успевали прочесть текст. Зато его воспринимало подсознание. Продажа поп-корна и Coca-Cola зрителям кинотеатра увеличилась соответственно на 58% и на 18%. Рекламные агентства и группы защиты потребителей немедленно проявили острый интерес к *подсознательному восприятию*. Общественность испугалась, что начнется массовое "промывание мозгов"; в Калифорнии и Канаде подобные методы рекламы были объявлены незаконными. Несмотря на то, что позже исследователь признал, что его сообщение не соответствовало действительности, а ученым при проведении исследований не удалось получить аналогичных результатов, эта тема продолжает будоражить общественное мнение. Некоторые

потребители и поныне боятся, что ими пытаются манипулировать с помощью рекламных сообщений, воспринимаемых на подсознательном уровне.

Психологи и исследователи покупательского поведения продолжают изучать проблемы подсознательного восприятия. Пока что никто из многочисленных специалистов не смог доказать, что сообщения, адресованные подсознанию, оказывают какое-то влияние на поведение потребителей. Выяснилось, что реклама, ориентированная на подсознание, не обладает тем безграничным могуществом, какое приписывали ей критики. Большинство рекламодателей сегодня считают полной ерундой возможность воздействия на потребителей посредством "невидимых" сообщений.

Усвоение опыта

Действуя, человек обучается. **Усвоение опыта** характеризуется изменениями в поведении человека, происходящими в результате накопления жизненного опыта. Ученые считают, что поведение человека — это большей частью результат обучения. Обучение (и усвоение опыта) является результатом взаимодействия *побуждений, раздражителей, факторов среды, ответных реакций* и *подкрепления*.

Мы пришли к выводу, что Анна Флорес руководствуется потребностью в самореализации. *Побуждение* — это сильный внутренний раздражитель, который приводит к определенным действиям. Когда побуждение связано с конкретным *раздражителем* (в нашем случае это фотоаппарат), оно превращается в мотив. Ответная реакция Анны на идею покупки фотоаппарата обусловлена факторами среды. *Факторы среды* — это более слабые раздражители, влияющие на время, место и специфику ответной реакции индивида. Вид фотоаппаратов, выставленных в витрине магазина, слух о снижении цен в связи с распродажей, поддержка мужа — все это факторы среды, влияющие на *ответную реакцию* Анны Флорес, на ее желание купить фотоаппарат.

Предположим, Анна приобретает фотоаппарат компании *Nikon*. Если она останется довольна этой покупкой, то, вероятно, будет пользоваться фотоаппаратом все чаще и чаще. Ее реакция на выбранный фотоаппарат получит *подкрепление*. Поэтому, если позже у Анны возникнет желание купить кинокамеру, бинокль или что-то еще в этом роде, она, скорее всего, снова остановит свой выбор на товарах компании *Nikon*. Для маркетологов практическое значение теории усвоения опыта состоит в том, что они могут поддерживать спрос на свои товары, ассоциируя их с сильными побуждениями, используя мотивирующие факторы среды и обеспечивая позитивное подкрепление реакции потребителей.

Мнения и убеждения

В процессе совершения действий и усвоения опыта у человека появляются мнения и формируются убеждения. Мнения и убеждения, в свою очередь, влияют на покупательское поведение. **Мнение** — это представление индивида о чем-либо. У Анны Флорес, возможно, сформировалось мнение, что фотоаппаратом компании *Nikon* можно делать великолепные снимки, что он прост в использовании и стоит относительно недорого (450 долларов). Это мнение может основываться на реальном знании, предположении или уверенности. Оно может нести или не нести эмоциональную нагрузку. Например, мнение Анны Флорес, что фотоаппарат *Nikon* тяжеловат, не обязательно повлияет на ее решение о покупке.

Маркетологи интересуются мнениями людей об их товарах и услугах, так как эти мнения влияют на формирование имиджа марки и товара; те, в свою очередь, воздействуют на покупательское поведение. Если какие-то мнения ошибочны и препятствуют покупке, то маркетологу следует организовать рекламную кампанию, чтобы изменить их.

У каждого человека свой принципиальный подход к религии, политике, к стилю одежды, музыке, пище и т.д. **Убеждения** — это устойчивые благоприятные или неблагоприятные оценки, чувства и склонности в отношении предметов или идей. Убеждения человека обеспечивают ему ориентиры, относительно которых он определяет, что ему нравится, а что нет, что следует делать и чего не следует. Например, у Анны Флорес могут быть такие убеждения: "Покупать следует только качественные вещи", "Японские товары — лучшие в мире" и "Творчество и возможность самовыражения очень важны в жизни". Если это действительно так, то фотоаппарат компании *Nikon* вполне соответствует убеждениям Анны.

Изменить убеждения непросто. Совокупность убеждений человека образует сложную систему, и для изменения одного убеждения требуется длительная работа по корректировке многих других. Поэтому компании обычно стараются подогнать свой товар к уже существующим убеждениям, а не пытаться изменить их.

Теперь можем оценить множество сил, воздействующих на потребительское поведение. Выбор покупателя является результатом комплексного взаимодействия культурных, социальных, личных и психологических факторов.

Процесс принятия решения о покупке

Теперь мы знаем, что влияет на выбор потребителя, и готовы рассмотреть этапы, через которые проходит покупатель при принятии решения о покупке. На рис. 5.4 представлены пять этапов: *осознание потребности, поиск информации, оценка вариантов, решение о покупке* и *реакция на покупку*.

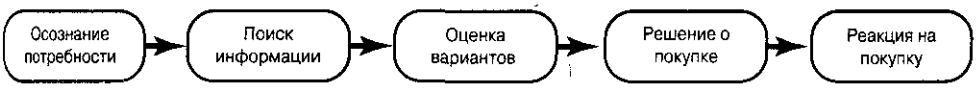


Рис. 5.4. *Процесс принятия решения о покупке*

Теоретически, покупатель проходит все пять этапов при каждой покупке. Однако на практике потребитель часто пропускает или меняет местами некоторые этапы. Потребитель, регулярно покупающий один и тот же тюбик зубной пасты одной и той же марки, после осознания проблемы сразу же переходит к решению о покупке, пропуская этапы поиска информации и оценки вариантов. Но мы используем модель, изображенную на рис. 5.4, поскольку она отражает логику потребителя в ситуации, которая для него нова или сложна.

Осознание потребности

Процесс принятия решения о покупке начинается с осознания покупателем потребности – потребитель отдает себе отчет в наличии проблемы или нужды. Потребность может возникнуть под действием *внутренних* (голод, жажда, половое влечение) или *вне-*

шних раздражителей. Например, у Анны Флорес появилась потребность в новом хобби, поскольку в связи с изменениями на работе у нее стало больше свободного времени; о покупке фотоаппарата она задумалась после разговора с друзьями-фотолюбителями или просмотра рекламного ролика, посвященного фотоаппаратам. Изучая поведение потребителя на этом этапе, маркетолог может выявить его проблемы и нужды, понять, какими факторами обусловлено их появление, и определить, как покупатель приходит к тому или иному виду товаров.

Поиск информации

Заинтересованный потребитель приступает к поискам дополнительной информации (хотя и не всегда). Как потребитель совершает выбор между несколькими торговыми марками? Маркетолог должен понимать суть процесса оценки вариантов, т.е. каким образом потребитель обрабатывает информацию, выбирая один из вариантов. Это было бы несложно, если бы потребители использовали один простой процесс оценки во всех ситуациях. На деле маркетологу приходится иметь дело с несколькими разновидностями этого процесса.

Потребитель формирует свое мнение о сходных торговых марках посредством оценки. Как происходит этот процесс, зависит от индивидуальности потребителя и специфики конкретной ситуации. В одних случаях покупатели прибегают к тщательным расчетам и логическим умозаключениям, в других — эти же потребители вообще не прибегают к оценочным методам или используют их весьма поверхностно, совершая покупку импульсивно либо полагаясь на интуицию. Порой потребитель принимает решение о покупке в одиночку, порой советуется с друзьями, обращается к справочникам потребителя или продавцам в надежде получить разумный совет.

Предположим, Анна Флорес уже сократила число подходящих ей марок фотоаппарата до четырех. Допустим, что в первую очередь ее интересуют четыре свойства — качество фотоснимков, простота использования, размеры и цена. Анна оценила каждую из четырех марок по этим четырем показателям и составила мнение о каждой из них. Ясно, что если бы один из фотоаппаратов превосходил остальные по всем показателям, Анна выбрала бы именно его. Но у каждой марки свои преимущества. Если Анна основывает свое решение о покупке только на одном свойстве, то ее выбор предсказать несложно. Если для нее основным требованием будет качество фотографий, то она купит тот фотоаппарат, который, как ей кажется, позволит получить самые лучшие снимки. Однако большинство потребителей принимают в расчет несколько свойств товара, располагая их в приоритетном порядке. Если знать, какое значение придает Анна каждому из свойств, можно предсказать ее выбор с большей вероятностью.

Маркетологам следует изучать потребителей, чтобы выяснить, как проходит у них оценка марок выбранного товара. Если известно, что покупатель еще не принял окончательного решения и находится на стадии оценки, то маркетолог может предпринять определенные шаги, чтобы повлиять на выбор покупателя.

Решение о покупке

На этапе оценки потребитель оценивает марки и формулирует намерения по отношению к покупке товара. В целом решение о покупке сводится к тому, чтобы приобрести товар той марки, которая больше всего нравится потребителю. Однако превращению *намерения*

о покупке в *решение* могут помешать два фактора. Первый из них — это *отношение других людей*. Если муж Анны Флорес будет настаивать на покупке более дешевого фотоаппарата, то у нее будет меньше шансов осуществить задуманный выбор.

Вторым фактором выступают *непредвиденные обстоятельства*. Потребитель формирует намерение о покупке, основываясь на ожидаемом доходе, ожидаемой цене и ожидаемой пользе от приобретения товара. Но его планы могут быть нарушены в результате неожиданно возникших обстоятельств. Анна Флорес может потерять работу, у нее может появиться острая необходимость в покупке другого товара, ее друзья могут сообщить, что разочаровались в фотоаппарате той модели, которую выбрала для себя Анна. Конкурирующая компания, наконец, может снизить цены на свои изделия. Таким образом, не всегда предпочтение или даже намерение купить ведет к фактическому приобретению товара.

Реакция на покупку

Работа маркетолога не заканчивается в тот момент, когда покупатель приобретает товар. После покупки потребитель испытывает чувство либо удовлетворения, либо неудовлетворения. Чем же определяются чувства потребителя в период после покупки? Ответ заключается в соотношении между *ожиданиями* потребителя и тем, как он *воспринимает* полученный товар. Если товар не оправдывает ожиданий, то покупатель не удовлетворен; если товар им соответствует, покупатель удовлетворен; если товар превосходит ожидания, то покупатель доволен.

Чем больше расхождение между ожиданиями и фактическим результатом, тем сильнее разочарование покупателя. Поэтому продавец должен предоставлять только достоверную информацию о товаре, чтобы не вызывать разочарования покупателя после покупки. Некоторые продавцы, характеризуя свой товар, намеренно занижают его достоинства и умалчивают о каких-то его особенностях, чтобы повысить степень удовлетворения покупателя. Например, продавцы самолетов *Boeing*, как правило, довольно сдержанно описывают качества своего товара. Они, например, преуменьшают экономию горючего — обещают 5%, тогда как в действительности экономия составляет 8%. Зато после покупки потребителей ожидает приятный сюрприз — купленный товар превосходит их ожидания. Они делают повторные покупки и рассказывают другим покупателям, что компания *Boeing* делает больше, чем обещает.

Почти каждая крупная покупка вызывает **внутренний конфликт**, т.е. чувство дискомфорта, которое вызвано сомнениями в правильности сделанного выбора. В этот период потребитель удовлетворен преимуществами товара купленной марки. Он также доволен, что избежал недостатков тех марок товара, от которых отказался. Но выбор — это всегда компромисс. Поэтому потребитель не может не думать о недостатках выбранной марки и об упущенных преимуществах остальных марок, которые были им отвергнуты. Поэтому после каждой покупки потребитель испытывает внутренний конфликт, хотя бы в минимальной степени [22].

Почему такое значение придается удовлетворению потребителя? Потому что компания продает свои товары двум группам потребителей — *новым покупателям* и *старым клиентам*. Привлечь нового потребителя гораздо труднее, чем удержать старого. А лучший способ удержать его — это удовлетворить. Удовлетворенный покупатель приобретает

товар повторно, является источником благоприятной информации о товаре и компании, меньше внимания обращает на товары и рекламу конкурирующих фирм, покупает другие продукты компании. Многие маркетологи стремятся не просто *удовлетворять* покупателей, а доставлять им *удовольствие*.

Неудовлетворенный потребитель реагирует иначе. Довольный покупатель делится своим хорошим мнением о товаре в среднем с тремя знакомыми. Недовольный же расскажет о постигшем его разочаровании примерно одиннадцати. В результате одного из исследований было установлено, что 13% потребителей, не довольных компанией, сообщают о своем печальном опыте более чем 20 другим потребителям [23]. Как говорится, дурная слава бежит, а добрая лежит; неудовлетворенные клиенты способны очень быстро разрушить хорошую репутацию компании и ее товаров.

Следовательно, компания должна регулярно изучать степень удовлетворенности своих потребителей. Не следует рассчитывать на то, что неудовлетворенные потребители сами придут и скажут, что им что-то не нравится; 96% недовольных покупателей никогда не обращаются к представителям компаний со своими проблемами. Компания должна создать систему, которая бы *поощряла* потребителей выражать недовольство (врезка "Маркетинг в действии 5.2"). Только так компания сможет узнать, хорошо ли она работает и что можно улучшить. Конечно, простой регистрации жалоб недостаточно — нужно предпринимать конструктивные действия в ответ на полученные замечания.

Принятие решения о покупке товара-новинки

Мы рассмотрели этапы, которые проходит покупатель, пытаясь удовлетворить свои потребности. Скорость прохождения этих этапов различна; некоторые из них можно пропустить. Некоторые из них даже меняются местами. Многое здесь зависит от характера потребителя, товара и ситуации покупки.

Теперь рассмотрим, как покупатель подходит к выбору товара-новинки. **Товар-новинка** — это товар, услуга или идея, воспринимаемая потенциальным покупателем как нечто новое. Товар-новинка не обязательно совершенно новое явление на рынке; каждый товар может стать новинкой для покупателя, который раньше о нем не знал. Поэтому нас интересует, как потребитель узнает о нем впервые и каким образом приходит к решению о том, что его следует купить. **Процесс принятия** мы понимаем как "мыслительный процесс, через который проходит человек от момента, когда впервые услышал о новинке, до момента ее полного принятия" [24], а *принятие* — как решение человека стать пользователем товара.

Этапы процесса принятия

Чтобы адаптироваться к товару-новинке, покупателю нужно пройти пять этапов.

- *Узнавание.* Потребитель узнает о товаре-новинке, но испытывает недостаток информации о ней.
- *Интерес.* Потребитель ищет информацию о новом товаре.
- *Оценка.* Потребитель определяет, стоит ли приобретать товар-новинку.

- *Проба.* Потребитель ближе знакомится с товаром (приобретает пробный образец), чтобы составить более полное представление о нем.
- *Принятие.* Потребитель решает регулярно и постоянно пользоваться новым товаром.

Эта модель предполагает, что маркетолог, занимающийся продвижением товара-новинки, должен попытаться каким-то образом помочь потребителю на каждой из этих стадий. Предположим, компания-производитель телевизоров с большим экраном узнает, что многие потребители хотя и испытывают интерес к ее продукции, не спешат перейти к стадии пробы, так как не уверены в преимуществах новой модели и не хотят платить более высокую цену. Однако те же самые потребители за небольшую плату с удовольствием взяли бы новый телевизор на пробу. Значит, производитель должен разработать систему передачи телевизоров во временное (оценочное) пользование с возможностью последующей покупки.

Индивидуальные отличия покупателей при принятии товара-новинки

Потребители проявляют разную степень готовности опробовать новый товар. В каждой товарной категории есть потребители-"пионеры" и "ранние последователи" — те, кто принимают новинку быстрее других. Остальные покупатели воспринимают новые товары несколько позже. По скорости адаптации к товарам-новинкам потребителей можно условно разделить на пять категорий (рис. 5.5). На начальном этапе восприятие идет медленно, затем число потребителей, принимающих новый товар, увеличивается. Число принимающих новинку достигает своего пика, после чего сокращается. При этом остается небольшое количество потребителей, которые так и не приняли новый товар. К категории "новаторов" относятся первые 2,5% принявших новинку покупателей (эта группа находится за пределами двух среднеквадратических отклонений от среднего времени принятия); к "ранним последователям" — следующие 13,5% и т.д.

Потребители этих пяти категорий сильно отличаются друг от друга. *Новаторы* отличаются склонностью к авантюризму — они охотно принимают новые идеи и готовы идти на риск. *Ранние последователи* — лидеры мнений в своем кругу; принимают новинки быстро, но с осторожностью. Представители *раннего большинства* не спешат; они редко являются лидерами, но принимают новые товары раньше среднего потребителя. Представители *позднего большинства* настроены скептически, они принимают новинки только после того, как большинство их уже опробовало. И наконец, *отстающие (поздние последователи)*, приверженцы традиции, с подозрением относятся к любым переменам и принимают их только после того, как новое перестанет быть слишком новым и войдет в традицию.

Эта классификация разработана для того, чтобы компания, выпускающая на рынок товар-новинку, смогла выявить новаторов и ранних последователей и именно на них направить свои маркетинговые усилия. Новаторы, как правило, — это сравнительно молодые, хорошо образованные люди. Их доходы выше, чем доходы позднего большинства и отстающих. Они открыты всему новому и неизведанному, больше полагаются на свои собственные суждения и взгляды и охотнее, нежели другие, идут на риск. Они демонстрируют меньшую приверженность марке и всегда рады воспользоваться льготами, предоставляемыми компаниями при продвижении на рынок товара-новинки, — скидками, купонами и предложением бесплатного экземпляра.



Рис. 5.5. Типы потребителей по скорости принятия товара-новинки

Источник: перепечатано с разрешения The Free Press, a Division of Simon & Schuster, из книги *Diffusion of Innovations*, Fourth Edition, by Everett M. Rogers. Copyright © 1962, 1971, 1983 by the Free Press.

Маркетинг в действии 5.2

Удовлетворение покупателя: как критики компании становятся ее преданными союзниками

Что делать компании с неудовлетворенными потребителями? Стараться их удовлетворить! Ведь недовольные покупатели не только перестают покупать товары компании, но и наносят значительный ущерб ее имиджу. Исследования показали, что потребители делятся плохими впечатлениями о товаре в четыре раза чаще, чем хорошими. Активная работа с недовольными покупателями может повысить их приверженность торговой марке и улучшить репутацию компании. Известно, что процветающие компании не прячутся от неудовлетворенных потребителей. Напротив, они делают все возможное, чтобы поощрять потребителей к высказыванию критических замечаний, после чего с энтузиазмом устраняют недочеты, чтобы вернуть хорошее настроение огорченным покупателям.

Первая возможность решать проблемы недовольного покупателя предоставляется обычно в момент совершения покупки. Руководители компаний, работающих в сфере услуг, специально обучают служащих оперативно улаживать проблемы и успокаивать покупателей. Некоторые компании, следуя принципу "клиент всегда прав", доходят до крайности — они полностью подчиняют свои интересы желаниям покупателя и выполняют любые его требования, на первый взгляд даже в ущерб собственной выгоде. Например, служащие компании *Neiman Marcus*, которая занимается розничной торговлей, отличаются чрезвычайной любезностью по отношению к недовольным потребителям. "Объем продаж для нас не главное. Мы хотим создавать долговременные отношения со своими покупателями, — говорит Гвен Баум (Gwen Baum), заместитель директора компании по вопросам удовлетворения клиентов. — Если для этого приходится возвращать деньги за разбитую хрустальную вазу, купленную явно не в нашем магазине, что ж, мы идем и на это." Такая щедрость, тем не менее, служит повышению прибыли, а не наоборот, как можно было бы подумать, — доходы *Neiman Marcus* значительно превышают средний уровень. Выбранная компанией стратегия порождает невероятную преданность со стороны клиентов и создает компании отличную репутацию. Кроме того, возврат товаров, купленных в других магазинах или поврежденных по вине потребителя, составляет менее 5% всех случаев возврата.

Многие компании устанавливают телефоны, по которым можно звонить бесплатно, — так называемая "служба 800". Это позволяет компаниям своевременно узнавать о проблемах потребителей и пытаться уладить их по телефону. Сегодня больше двух третей всех американских компаний предлагают потребителям звонить по номеру 800 в случае возникновения претензий, пожеланий или вопросов. Например, компания *Coca-Cola* еще в 1983 году открыла линию 1-800-GET-COKE,

после того как проведенные ею исследования показали следующее: только один человек из пятидесяти находит время и желание обратиться к представителям компании со своими претензиями. "А остальные пятьдесят просто меняют марку, — говорит директор по работе с потребителями компании *Coca-Cola*, — поэтому имеет смысл наладить с ними связь."

- Каждый будний день представители компании *Pillsbury* общаются более чем с двумя тысячами людей, которые звонят по номеру 800, чтобы высказать свои замечания, благодарности и пожелания. Особенно много звонков перед Днем Благодарения: операторы "службы 800" (в основном это женщины с высшим образованием и специальными знаниями в области кулинарии и домоводства) помогают готовить праздничный ужин примерно трем тысячам американских женщин. На случай, если звонящие не говорят или плохо говорят на английском, *Pillsbury* зарезервировала линию телефонной компании *AT&T*, по которой можно получить помощь переводчиков. *Pillsbury* пригласила переводчиков со 140 языков мира, а связь была организована так, что в телефонном разговоре участвовали сразу все — клиент, оператор компании и переводчик.
- За десять лет своего существования "горячая линия" *Helpline* (1-800-GERBER) компании *Gerber* получила свыше 4 миллионов звонков. Эта компания предоставляет услуги по присмотру за детьми, а по "горячей линии" можно получить любой совет в этой области. Служащие *Helpline*, в основном, — сами матери и бабушки; "горячая линия" работает круглый год без выходных 24 часа в сутки, получая по 2400 звонков в день. В 1994 году служба *Helpline* зарегистрировала 647 875 звонков. В числе служащих — операторы, владеющие английским, французским и испанским языками; к услугам клиентов также переводчики на многие другие языки. Клиенты телефонной службы, как правило, — молодые родители, няни из бюро услуг, даже врачи. Каждый пятый звонок — от мужчин. Звонящие задают самые разные вопросы, начиная от режима вскармливания различными смесями и заканчивая вопросами переоборудования дома для удобства и безопасности малыша. "Мы как мама или бабушка, которая всегда рядом и готова ответить на любой вопрос, касающийся ребенка, — говорит менеджер телефонной службы *Gerber*. — Но сейчас к нам стали обращаться не только за советом. Молодым или будущим родителям важно знать, что они в любой момент могут набрать номер и поговорить с людьми, которые их выслушают, поймут и, если надо, помогут."
- "Служба 800" компании *General Electric* является, пожалуй, самой крупной в США. Сотрудники компании ежегодно отвечают более чем на 3 миллиона звонков, 5% из которых составляют жалобы. Основа системы — гигантская база данных, в которой можно найти ответы более чем на миллион вопросов, касающихся 8500 моделей 120 ассортиментных групп. Иногда в центр поступают довольно необычные звонки. Например, однажды позвонили с подводной лодки, находящейся у берегов штата Коннектикут, и попросили помочь в починке мотора. Или другой случай: в "службу 800" обратились специалисты по спецэффектам, принимающие участие в съемках фильма о Джеймсе Бонде. У них никак не хотело работать подводное освещение. Согласно данным *General Electric*, сотрудники компании разрешают 90% проблем во время первого же звонка, после чего бывшие "недовольные" часто превращаются в горячих приверженцев компании. Хотя каждый звонок обходится компании в среднем в 3,5 доллара, это в два-три раза дешевле, чем заниматься поиском новых клиентов или выплачивать разного рода неустойки.

Лучший способ поддерживать у потребителей чувство удовлетворения — это, в первую очередь, качественные товары и отличное обслуживание. Но этого мало: компаниям следует разработать систему, которая позволила бы выявлять недовольных покупателей и улаживать их проблемы. Такая система просто необходима — ведь удовлетворенные покупатели служат лучшим показателем работы компании. Одно из последних исследований показало, что капитал, вложенный в систему рассмотрения жалоб и претензий, приносит прибыль в среднем от 100 до 200%. Марианна Расмуссен (Maryanne Rasmussen), вице-президент по вопросам качества компании *American Express*, предлагает такую формулу: "Скорейшее разрешение проблем клиентов = повышению уровня удовлетворения = усилению приверженности марке = увеличению прибыли".

Источники: цитируется по работам *Patricia Sellers.* How to Handle Consumer Gripes//Fortune, October 24, 1988, P. 88–100; *On Mother's Day, Advice Goes a Long Way//PR Newswire*, Ziff Communications, May 2, 1995. См. также статьи *Roland T. Rust, Bala Subramanian and Mark Wells.* Making Complaints a Management Tool//Marketing Management, Fall 1992, P. 41–45; *Tibbett L. Speer.* They Complain Because They Care//American Demographics, May

1966, P. 13–14; *Thomas A. Stewart.* A Satisfied Customer Isn't Enough//Fortune, July 21, 1997, P. 112-113; *Stephen S. Tax, Stephen W. Brown and Murali Chandrashekaran.* Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing//Journal of Marketing, April 1998, P. 60–76; *Marcia Stepanek.* You'll Wanna Hold Their Hands//Business Week, March 22, 1999, P. EB30-EB31.

Влияние свойств товара на скорость его принятия

Свойства товара-новинки влияют на темпы его принятия. Некоторые товары завоевывают популярность почти мгновенно (Beanie Babies), а у других на это уходят долгие годы (так было с персональными компьютерами). На темпы принятия нового товара основное влияние оказывают пять его свойств. Рассмотрим в качестве примера телевизоры с большим экраном.

- *Сравнительное преимущество.* Это характеристика, которая показывает, насколько новый товар кажется лучшим по сравнению с уже существующими. Чем больше сравнительных преимуществ находит потребитель у телевизоров с большим экраном (например, у них выше качество изображения, меньше нагрузка на зрение), тем быстрее он примет эту новинку.
- *Совместимость.* Степень соответствия нового товара желаниям и опыту потенциальных потребителей. Например, телевизоры с большим экраном хорошо сочетаются с образом жизни семей высшего слоя среднего класса.
- *Сложность.* Насколько трудно понять суть товара-новинки или научиться им пользоваться. Телевизоры с большим экраном не представляют сложности в использовании и поэтому войдут в американские семьи быстрее, чем более сложные товары-новинки.
- *Делимость.* Возможность опробования нового товара в ограниченных масштабах. Телевизоры с большими экранами стоят дорого. Скорость их принятия возрастет, если покупатели смогут брать такие телевизоры в аренду с возможностью последующего приобретения.
- *Возможность демонстрации.* Можно ли продемонстрировать новый товар другим людям или рассказать о нем. Телевизор с большим экраном можно и показать, и описать. Поэтому у него есть шансы быстро распространиться среди потребителей.

На темпы принятия нового товара влияют и другие характеристики, в частности начальные и последующие издержки, степень риска и неопределенности, одобрение общества. Маркетолог, занимающийся продвижением на рынок нового товара, должен изучить все эти факторы и учесть их при разработке товара и маркетинговой программы.

Покупательское поведение в разных странах

Непросто понять поведение потребителей даже одной страны. А понимать и удовлетворять потребности покупателей разных стран еще сложнее. Покупатели всего мира, безусловно, в чем-то похожи, но зачастую их системы ценностей, взгляды и поведение очень различаются. Маркетологи, работающие на международном рынке, должны понимать эти отличия и соответственно модифицировать свои товары и маркетинговые программы.

Иногда различия очевидны. Например, в США большинство людей регулярно едят на завтрак различные блюда из злаков. Поэтому компания *Kellogg* направляет свои маркетинговые усилия на то, чтобы убедить потребителей пользоваться именно ее товарами, а не аналогичными товарами конкурентов. Однако во Франции, где большинство завтракают рогаликами и кофе или вообще не завтракают, *Kellogg* с помощью своей рекламы просто пытается убедить потребителей есть на завтрак свои каши и смеси. На упаковках продукции этой компании помещена подробная инструкция ее приготовления. В Индии 22% населения не завтракает вообще, а остальные предпочитают завтракать плотно и основательно, включая в утренний прием пищи жареные блюда. Поэтому реклама *Kellogg* направлена на то, чтобы убедить потребителей перейти на более легкие и полезные для здоровья завтраки [25].

Часто различия менее заметны. Они могут быть результатом физических или бытовых особенностей потребителей. Например, специально для маленьких рук потребителей-японцев компания *Remington* выпускает электробритвы меньшего размера, а для жителей Великобритании эта же компания выпускает бритвы, работающие от батареек, потому что в ванных комнатах англичан обычно не бывает розеток. Другие различия являются следствием традиций. В Японии, например, традиционно ценятся скромность и почтительность, поэтому потребители оскорбляются, когда стимулирование сбыта ведется в навязчивой, развязной манере. Непонимание такого рода различий в обычаях и поведении людей разных стран может повлечь за собой провал товаров и стратегий, которые маркетолог продвигает на международный рынок.

Маркетолог должен определить, до какой степени он будет адаптировать свои товары и маркетинговые программы под особенности культуры и запросов потребителей каждого рынка. С одной стороны, маркетолог стремится стандартизировать свои предложения, чтобы упростить работу и сэкономить средства. С другой стороны, адаптация маркетинговых усилий для каждой страны позволяет создать товары и услуги, которые будут более полно удовлетворять нужды местных потребителей.

Настала пора проверить, насколько хорошо вы усвоили материал первой половины главы.

- Припомните какую-нибудь крупную покупку, сделанную вами в последнее время. Охарактеризуйте процесс покупки. Какие главные факторы повлияли на ваше решение?
- Выберите любую компанию, о которой подробно рассказывалось в
- предыдущих главах, — *Nike, Coca-Cola, Black & Decker, Wal-Mart, Volkswagen* или еще какую-нибудь. Можно ли сказать, что выбранная вами компания понимает своих потребителей и их покупательское поведение?
- В главе 2 шла речь о компании *Intel*, которая продает свои товары не конечным потребителям, а производителям компьютеров и другим компаниям. Чем отличается маркетинговая деятельность *Intel*, рассчитанная на покупателя-компанию, от маркетинговой деятельности компании *Nike*, направленной на конечного индивидуального потребителя? В этом вопросе вам поможет разобраться вторая половина главы.

Рынки организованных потребителей и поведение компаний-покупателей

Так или иначе, большинство крупных компаний продают свою продукцию другим компаниям. Многие известные компании, такие как *DuPont*, *Xerox*, *Boeing*, *Motorola* и несметное число других компаний, *большую часть* своих товаров продают другим организациям. Даже крупные компании-производители потребительских товаров должны сначала продать свою продукцию другим компаниям. Например, компания *General Mills* производит множество хорошо известных потребительских товаров, таких как печенье-ассорти Cheerios, Betty Crocket, муку Golden Medal и т.п. Но, для того чтобы эти товары дошли до своих потребителей, компания *General Mills* должна сначала продать их предприятиям оптовой и розничной торговли, обслуживающим потребительский рынок.

Покупательское поведение компании-покупателя — это покупательское поведение всех организаций, покупающих товары и услуги для использования их в производстве других товаров и услуг, которые затем продаются, сдаются в аренду или поставляются другим потребителям, а также всех компаний, занимающихся розничной и оптовой торговлей. Последние приобретают товары для дальнейшей их продажи или сдачи в аренду с целью получения прибыли.

Рынок предприятий

По своим размерам рынок предприятий просто *гигантский*. В сущности, на рынке предприятий циркулируют намного большие, по сравнению с потребительским рынком, денежная масса и количество единиц товара. Представьте, например, сколько сделок между предприятиями необходимо для производства и продажи одного комплекта автомобильных шин *Goodyear*. Сначала компания *Goodyear* покупает у своих многочисленных поставщиков резину, сталь, оборудование и другие товары, необходимые для производства автомобильных шин. Затем *Goodyear* продает готовые шины предприятиям розничной торговли. Те, в свою очередь, продают их потребителям. Таким образом, осуществлению одной покупки *потребителем* предшествует множество отдельных покупок *предприятиями*. Кроме того, *Goodyear* продает автомобильные шины в качестве комплектующих компаниям-производителям транспортных средств, а в качестве запасных частей — предприятиям, имеющим собственный парк автомобилей, грузовиков, автобусов и других транспортных средств.

В некоторой степени рынки предприятий похожи на потребительские рынки. И на тех, и на других есть люди, играющие роль покупателей и принимающие решения о покупке для удовлетворения определенных потребностей. Однако рынки предприятий во многом отличаются от потребительских рынков. Основные различия заключаются в *структуре рынка* и *спросе*, *в структуре закупочного центра*, *в видах решений* и *процессов принятия решений*.

Структура рынка и спрос

Маркетолог, работающий на рынке предприятий, в отличие от маркетолога потребительского рынка, обычно имеет дело с *немногочисленными, но крупными покупателями*. Например, когда компания *Goodyear* продает запасные шины конечным потребителям, ее потенциальный рынок составляют миллионы владельцев автомобилей в США. А вот на рынке предприятий судьба компании *Goodyear* зависит от заказов всего нескольких крупных компаний, занимающихся производством автомобилей. На рынке крупных предприятий основную часть продукции приобретает очень небольшое число покупателей.

Рынки предприятий также более тесно *сконцентрированы географически*. В США более половины предприятий-покупателей сосредоточены в восьми штатах: Калифорния, Нью-Йорк, Огайо, Иллинойс, Мичиган, Техас, Пенсильвания и Нью-Джерси. Кроме того, спрос на товары промышленного назначения является **производным спросом** — он, в конечном счете, определяется спросом на потребительские товары. Компания *General Motors* покупает сталь, поскольку ее клиенты покупают автомобили. Если упадет спрос на автомобили, то же самое произойдет и со спросом на сталь и на все остальные товары, необходимые для производства автомобилей. Поэтому маркетологи, работающие на рынке предприятий, иногда рекламируют свои товары непосредственно на потребительском рынке для того, чтобы увеличить спрос на рынке предприятий. В частности, уже упоминавшаяся компания *Intel* провела продолжительную рекламную кампанию *Intel Inside*, целью которой было стимулирование спроса на компьютеры с микропроцессором производства *Intel*. Увеличение спроса на компьютеры (на рынке конечных потребителей) вызвало резкий рост спроса на микропроцессоры *Intel* (на рынке предприятий), от чего в конечном итоге выиграла как компания *Intel*, так и компании, производящие компьютеры.

Структура закупочного комитета

По сравнению с потребительскими покупками, в покупках для нужд предприятия обычно участвует *большее число покупателей* и используется *более профессиональный подход*. Обычно покупки для нужд предприятия осуществляются хорошо обученными агентами по закупкам, профессиональная деятельность которых состоит в том, чтобы покупать как можно выгоднее. Чем сложнее характер закупки, тем больше вероятность того, что в принятии решения о ней будет участвовать несколько человек. Для осуществления покупок основных товаров производственного назначения создаются закупочные комитеты, в состав которых входят технические эксперты и высшее руководство. Вот что говорит об этом один из аналитиков: "Страшно подумать, что ваши покупатели могут знать о вашей компании и производимых ею товарах больше, чем вы ... Поэтому продажей промышленным предприятиям занимаются обычно самые лучшие и талантливые работники компании" [26]. Другими словами, для работы со специально обученными покупателями маркетологи товаров производственного назначения должны направлять специально подготовленных продавцов.

Типы принимаемых решений и процесс принятия решений

Покупатели товаров производственного назначения обычно имеют дело с *более сложными* решениями о покупке, чем покупатели потребительских товаров. Закупки для нужд

предприятия связаны с крупными затратами, сложными экономическими и техническими соображениями, а также с необходимостью взаимодействия большого количества людей, находящихся на различных уровнях управления компании-покупателя. Поскольку осуществление таких закупок является более сложным процессом, покупателям товаров производственного назначения требуется больше времени для принятия решений.

Процесс осуществления покупки товаров производственного назначения чаще *более формализован* по сравнению с процессом покупки потребительских товаров. Крупные закупки товаров для нужд предприятия обычно требуют подробной спецификации товаров, письменного оформления заказов на покупку, тщательного отбора поставщиков и официального разрешения руководства компании на проведение сделки. Наконец, в ходе осуществления покупок для нужд предприятия продавец и покупатель зачастую оказываются *в большей степени зависимыми* друг от друга. Компании, работающие на потребительском рынке, обычно отдалены от своих потребителей. А компании, работающие на рынке предприятий, порой очень тесно сотрудничают со своими потребителями на всех стадиях процесса покупки, — начиная с помощи заказчикам в формулировке их проблем и заканчивая поиском решения и обслуживанием после продажи. Стремясь к налаживанию тесных *долгосрочных* деловых отношений со своими покупателями, маркетологи товаров производственного назначения стремятся к повышению уровня продаж своих потребителей, удовлетворяя их текущие потребности и помогая им преуспеть в работе с их покупателями.

Поведение покупателя товаров производственного назначения

Маркетолога интересует, в основном, вопрос, как покупатели товаров производственного назначения будут реагировать на те или иные маркетинговые приемы. На рис. 5.6 показана модель покупателя товаров производственного назначения. В этой модели маркетинговые и другие стимулы влияют на предприятие-покупателя и вызывают некую реакцию покупателя. Как и при продаже потребительских товаров, здесь маркетинговые стимулы включают в себя "четыре *P*": товар, цена, распространение товара и продвижение товара. Остальные стимулы представляют собой ключевые факторы внешней среды – экономические, технологические, политические, культурные и фактор конкуренции. Под воздействием этих стимулов в компании возникает покупательская реакция, которая выражается в выборе товара или услуги, выборе поставщика, определении объема заказа, определении условий и сроков поставки и условий обслуживания. Чтобы разработать действенную маркетинговую стратегию, маркетолог должен хорошо понимать механизм преобразования стимулов в покупательскую реакцию.

Внутри компании деятельность по закупке подразделяется на две важные составляющие — *закупочный комитет*, в состав которого входят все лица, участвующие в принятии решения о покупке, и *процесс принятия решения о покупке*. Данная модель показывает, что на закупочный комитет и процесс принятия решения влияют факторы не только внешней рыночной среды, но и внутренней среды компании: организационная структура, межличностные отношения и индивидуальные особенности сотрудников.

Приведенная на рис. 5.6 модель позволяет найти ответы на четыре вопроса относительно поведения покупателя товаров производственного назначения. Какие решения о

покупках принимают покупатели товаров производственного назначения? Кто участвует в процессе покупки? Какие факторы больше всего влияют на покупателей? Каким образом предприятия-покупатели принимают решения о покупках?

Основные виды ситуаций совершения закупок

Существует три основные ситуации совершения закупок [27].



Рис. 5.6. *Модель поведения покупателя товаров производственного назначения*

При **обычной повторной закупке** покупатель просто делает повторный заказ на основе предыдущей покупки, не внося в него никаких изменений. Поскольку покупатель удовлетворен предыдущими закупками товара, он просто выбирает поставщика из имеющегося у него списка и делает заказ, не внося в него никаких изменений. Включенные в этот список поставщики стараются поддерживать уровень качества своих товаров и услуг. Зачастую они предлагают системы автоматического повтора заказов, чтобы агент по закупкам не тратил время на их переоформление. Поставщики, услугами которых данный покупатель еще не пользовался, стараются предложить что-нибудь новое или использовать состояние неудовлетворенности покупателя, чтобы он обратил внимание на их продукцию.

При **измененной повторной закупке** предприятие-покупатель меняет спецификацию товара, цену, условия поставки или поставщиков. Повторная измененная закупка требует, как правило, участия в принятии решения о ней большего количества людей, чем обычная повторная закупка. Прежние поставщики проявляют беспокойство и прилагают максимум усилий для того, чтобы на шаг опередить конкурентов и не упустить заказ. Потенциальные поставщики рассматривают ситуацию измененной повторной закупки как возможность сделать более выгодное предложение и заполучить нового клиента.

Если компания покупает какой-то товар впервые, она оказывается в ситуации **новой закупки**, которая требует проведения дополнительных исследований. В таких случаях чем выше затраты или риск, тем больше людей участвуют в процессе принятия решения о покупке и тем активнее их усилия по сбору информации. Ситуация новой закупки является лучшим стимулом и шансом для маркетолога. Он старается не только оказать воздействие на максимально возможное количество лиц, влияющих на принятие решения, но и предоставить потенциальному покупателю информационную поддержку и помощь в осуществлении выбора.

На рынке предприятий многие покупатели стремятся совершать покупку всех нужных товаров у одного продавца. Вместо того чтобы покупать отдельные компоненты и самостоятельно собирать из них более сложные узлы, покупатель просит поставщика продать ему все необходимые компоненты в уже собранном виде. В конечном счете, контракт получает та компания, которая наиболее комплексно подходит к удовлетворению потребностей заказчика. Использование в качестве маркетинговой стратегии **комплексной продажи** является ключом к победе и сохранению клиентуры на рынке предприятий.

Так, например, правительство Индонезии провело конкурс на строительство цементного завода возле Джакарты. Предложение американской компании включало в себя выбор участка для строительства, разработку проекта цементного завода, найм строительных рабочих, подбор материалов, монтаж оборудования и передачу готового завода правительству Индонезии. В предложение японской компании входило, помимо всех перечисленных выше работ, подбор и обучение кадров, экспорт цемента партнерами компании и проекты строительства дорог и административных зданий в Джакарте, в которых использовалась бы продукция завода (цемент). Контракт выиграла японская компания, несмотря на большую стоимость проекта. Очевидно, что японцы рассматривали проблему не просто как строительство цементного завода (ограниченное понимание комплексной продажи), а как создание предприятия, которое вносило бы существенный вклад в экономику страны. Японцы проявили более широкое видение потребностей заказчика. Это и есть настоящая комплексная продажа [28].

Участники процесса закупки товаров производственного назначения

Кто же осуществляет покупку необходимых предприятиям товаров и услуг на общую сумму, исчисляемую триллионами долларов? **Закупочный комитет** — подразделение предприятия-покупателя, на которое возложена ответственность за принятие решений о закупках. В закупочный комитет входят отдельные служащие и подразделения компании, которые участвуют в процессе выработки решений о закупках товаров производственного назначения. В состав закупочного центра входят пользователи — работники предприятия, которые непосредственно используют покупаемые товары и услуги в своей деятельности; ответственные за принятие решения о закупке; сотрудники, чье мнение влияет на процесс принятия решения; служащие, совершающие закупки; работники, обеспечивающие информационное обеспечение закупочной деятельности.

Закупочный комитет не является постоянной и неизменной структурной единицей компании-покупателя. Он представляет собой скорее набор ролей, которые при разных видах закупок исполняют разные люди. В рамках компании размер и состав закупочного комитета меняются в зависимости от приобретаемого товара и конкретной ситуации покупки. Для осуществления стандартных закупок все функции закупочного центра может выполнять один человек, скажем, агент по закупкам. Для проведения более сложных закупок в закупочный комитет могут войти 20–30 сотрудников, работающих на разных уровнях управления и в разных отделах компании-покупателя. Как показало одно исследование процесса осуществления покупок предприятием, типичная покупка оборудования требует участия семи человек, представляющих три уровня управления и четыре различных отдела.

Концепция закупочного комитета открывает для маркетологов отличные перспективы. Маркетолог, работающий на рынке товаров производственного назначения, должен выяснить, кто участвует в принятии решения, какое влияние на конечное решение оказывает каждый из участников и какими оценочными критериями руководствуется. Рассмотрим, например, компанию *Baxter International*, крупного производителя медицинских товаров и услуг. В частности, *Baxter International* продает больницам одноразовые хирургические халаты. Представители компании знают, что в процессе принятия решения о закупке халатов принимают участие вице-президент по закупкам, администратор хирургического отделения и собственно хирурги. Каждый участник играет определенную роль. Вице-президент по закупкам анализирует, что выгоднее для больницы — одноразовые или многоразовые халаты. Если в результате предпочтение отдается одноразовым, то администратор хирургического отделения приступает к выбору поставщика, сравнивая качество халатов различных компаний и цены на них. Он учитывает такие факторы, как впитывающая способность халатов, их антисептические свойства, покрой и цена. Обычно администратор выбирает для покупки ту торговую марку, которая полностью соответствует его требованиям и при этом имеет наименьшую стоимость. Кроме того, в конечном счете на решение о покупке влияет и мнение хирургов — высказываемое ими удовлетворение или неудовлетворение изделиями данной торговой марки.

В закупочный комитет входят сотрудники, которым по должности положено принимать участие в принятии решений о закупке. Так, например, если компания намеревается приобрести самолет, то в решении этого вопроса наверняка будут участвовать исполнительный директор, главный пилот, агент по закупкам, юристы, представитель высшей администрации и другие сотрудники, в должностные обязанности которых входит работа по приобретению товаров производственного назначения. Однако в состав закупочного центра могут входить также неформальные участники, которые порой оказывают очень сильное влияние на принятие решения, а иногда и просто инспирируют его. Члены закупочного комитета могут даже не знать о существовании таких "агентов влияния". Например, компания *Gulfstream* обнаружила, что на решение о том, какой самолет покупать, часто оказывают влияние неформальные участники.

Несмотря на то что внутри компании-потребителя немало влиятельных и очень влиятельных людей, пожалуй, самым большим влиянием пользуется супруга генерального директора. Стандартный покупатель тратит около 4 миллионов долларов на обустройство самолета, включая установку стерео- и видеосистем самой последней модели, современной кухни и массы разных приспособлений. Поэтому генеральный директор компании отправляется выбирать самолет вместе с приглашенными дизайнерами и женой. Как заметил один из торговых агентов: "Жены генеральных директоров стоят за многими их решениями, не только за покупкой самолета... Сделку можно считать заключенной, когда супруга генерального исполнительного директора, оглядев салон, сбрасывает туфли и вместе с дизайнером приступает к обсуждению обустройства салона" [29].

Основные факторы, влияющие на покупателей товаров производственного назначения

В процессе принятия решения о покупке компании-покупатели испытывают влияние множества факторов. Некоторые маркетологи полагают, что главную роль здесь играют

экономические факторы. Они считают, что покупатель выберет того поставщика, который предложит либо более низкие цены, либо лучший товар, либо качественное обслуживание. Поэтому они пытаются увлечь покупателя экономическими преимуществами. Однако представители компании-покупателя не менее чутко реагируют на личностные факторы, а не только на экономические. На рынке товаров производственного назначения работают обычные люди, а не роботы, и они не могут постоянно быть хладнокровными, расчетливыми и безличными. Они руководствуются как здравым смыслом, так и эмоциями.

Сегодня большинство маркетологов, работающих на рынке товаров производственного назначения, признают, что эмоции играют важную роль в принятии решения о закупках. Иллюстрацией этого может служить рекламный плакат товаров *IBM* — безусловно, лучшая реклама из предназначенных для компаний-покупателей. На плакате изображена большая подушка с логотипом *IBM* на наволочке. Подпись гласит: "Что нужно владельцу компьютера? Иметь такой сервисный центр, чтобы можно было спать спокойно". Рекламное сообщение живописует прелести спокойной жизни, которая обеспечена каждому, кто пользуется услугами сервисных центров *IBM*. Весь рекламный плакат целиком рассчитан в первую очередь на эмоциональное восприятие [30].

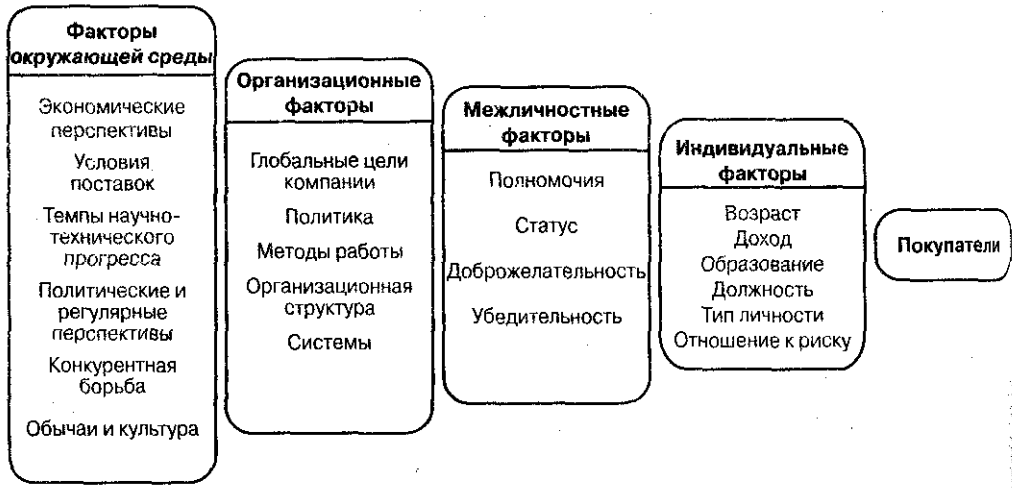


Рис. 5.7. *Основные факторы, влияющие на поведение покупателя товаров производственного назначения*

На рис. 5.7 представлены группы факторов, влияющих на покупателя товаров производственного назначения. Это факторы окружающей среды, а также организационные, межличностные и индивидуальные [31]. *Факторы окружающей среды* играют главную роль. Например, на покупательское поведение влияет текущее и ожидаемое состояние экономики, в частности уровень спроса, экономическая перспектива и уровень процентной ставки. Еще один важный фактор окружающей среды — *дефицит основных материалов*. Сегодня многие компании стремятся закупать и держать под рукой большие запасы материалов для обеспечения бесперебойных поставок товаров. На покупателей товаров производственного назначения также влияют технологические, политические факторы

и конкуренция. Кроме того, покупательская реакция компаний-покупателей на маркетинговые усилия и стратегии в значительной мере зависит от культурной среды и традиций, особенно на мировом рынке (врезка "Маркетинг в действии 5.3").

Маркетинг в действии 5.3

Международный маркетинг: не суйся со своим уставом в чужой монастырь

Представьте себе такую ситуацию: компания *Consolidated Amalgamation, Inc.* решила познакомить весь мир со своими прекрасными товарами, которые она продает уже второму поколению американцев. Для изучения местных рынков компания направляет в Европу своего вице-президента Гарри О'Кейли. Для начала м-р О'Кейли останавливается в Лондоне, где быстро улаживает дела с несколькими банкирами, даже не встречаясь с ними, — по телефону. На парижан он производит впечатление своей непосредственностью: своего гостя, приглашенного на обед в ресторан *La Tour d'Argent*, он встречает словами: "Добрый вечер, Жак, зовите меня просто Гарри".

В Германии м-р О'Кейли ведет себя очень энергично. После тщательно подготовленной презентации, изобилующей диаграммами, аудио- и видеоэффектами, ни у кого не остается сомнений: этот парень из Джорджии знает, как делать деньги. Направляясь самолетом в Милан, Гарри заводит разговор со своим соседом — японским бизнесменом. Гарри кладет свою визитку на поднос японца и, прощаясь, тепло пожимает ему руку. В Милане предстоит встреча с владельцем итальянской компании, производящей упаковку. Готовясь к этой встрече, наш герой надевает удобный вельветовый пиджак спортивного покроя, брюки цвета хаки и кроссовки. Ведь всем известно, какие итальянцы пижоны!

Каков же итог этой бурной деятельности? Шесть месяцев спустя компания *Consolidated Amalgamation* не смогла включить в отчет о поездке ничего, кроме пачки счетов. Гарри не произвел впечатления на Европу.

Рассказывая об этом вымышленном персонаже, мы нарочно сгустили краски. Американцы редко ведут себя так глупо. Но не зря эксперты утверждают, что для достижения успеха в международном бизнесе необходимо знать традиции и обычаи стран и народов. Лидеры мирового бизнеса, изучая английский язык и перенимая американский образ жизни, делают шаг навстречу американцам. Американцы же редко делают ответный шаг, полагая, что весь мир будет плясать под их дудку. "Попадая в другие страны, мы хотим, чтобы все делалось по-американски: быстро, удобно, просто. Как будто весь мир должен измениться в угоду «этим противным янки»,— говорит один американский эксперт по международной торговле. — Я думаю, наши дела шли бы лучше, если бы мы побольше старались понимать другие народы."

Кстати, бедолага Гарри тоже старался найти со всеми общий язык, но делал все неправильно. Англичане, в отличие от американцев, не решают важные вопросы по телефону. И дело не в том, что англичане более "культурны", просто у них другие традиции. Французы не любят, когда к ним, как говорится, "лезут в душу" — расспрашивают о семье, отношении к религии, месте учебы; они не имеют привычки обращаться к малознакомым людям по имени. "Бедный Жак, конечно, ничего не сказал, но ему было крайне неприятно, — объясняет эксперт по французскому деловому этикету. — Фамильярность — признак дурного тона. Даже если ваши деловые отношения с французским коллегой длятся несколько месяцев, лучше подождите, пока он сам предложит обращаться друг к другу просто по имени... На всякий случай всегда используйте в Европе обращение *господин*, не ошибетесь."

Броская презентация, устроенная Гарри в Германии, вероятнее всего, потерпит неудачу, поскольку немцы не любят чрезмерности и нарочитости. Правда, по мнению одного немецкого эксперта, немецкие бизнесмены понемногу привыкают сотрудничать с американцами. Несмотря на существующие различия в подходах и обычаях, за последние 20 лет немцы и американцы притерпелись друг к другу. "Вчера на деловой встрече я обнял одну американку в знак приветствия, — рассказывает этот эксперт. — Во Франции это нормально, но немцы (особенно пожилые) не выносят подобного обращения." Кроме того, обращение по имени к секретарю воспринимается как грубость: "Секретарь

имеет право на то, чтобы к нему (к ней) обращались по фамилии. Вы должны сначала спросить разрешения (и получить его) называть его по имени". У немцев принят формальный и корректный стиль общения. Например, к человеку с двумя докторскими степенями (таких в Германии немало) принято обращаться: "Герр доктор доктор".

Когда Гарри О'Кейли схватил за руку своего нового знакомого — японца, тот, наверняка, воспринял это как неуважение и бесцеремонность. Японцы, как и представители многих других азиатских стран, традиционно избегают прикосновений, так что рукопожатие для них — жест совершенно чуждый. Еще большую ошибку Гарри сделал, когда небрежно положил на поднос свою визитную карточку. Для японцев визитная карточка — почти что часть своего владельца и свидетельство высокого социального положения. Свои визитные карточки они не дают, а вручают, да еще и двумя руками. Кроме того, японцы не терпят нарушений субординации. В отличие от американцев, японцы не хвалят подчиненных в присутствии последних; это делается только в присутствии должностных лиц, высших по рангу.

Последней ошибкой злополучного Гарри было предположение о том, что итальянцы и в самом деле такие, какими их изображают в голливудских фильмах. Бизнесменам Милана и Рима не чужды элегантность и стиль, характерные для многовековой итальянской культуры. Итальянцы хорошо одеваются и ценят хороший вкус, их коробит при виде человека, одетого кричаще и безвкусно.

Чтобы успешно конкурировать на мировом рынке и даже просто эффективно сотрудничать с зарубежными партнерами на их местных рынках, американские менеджеры должны понять особенности, традиции и культуру зарубежных покупателей. Для начала стоит запомнить хотя бы то, что в чужой монастырь со своим уставом не ходят.

Источники: адаптировано по статье *Susan Harte.* When in Rome, You Should Learn to Do What the Romans Do//*The Atlanta Journal-Constitution,* January 22, 1990, P. D1, D6. См. также справочник *Luftgansa's Business Travel Guide/ Europe* и статью *Sergey Frank.* Global Negotiating//*Sales & Marketing Management,* May 1992, P. 64–69; *Andrea L. Simpson.* Doing Business in Asia Pacific Requires New Skills//*Marketing News,* August 4, 1995, p. 4; *Cynthia Kemper.* Global Sales Success Depends on Cultural Insight//*World Trade,* May 1998, P. S2–S4.

На поведение компаний-покупателей сильное влияние оказывают также *организационные факторы.* У каждой компании свои цели, политика, методы работы, структура и прочее, и с этими факторами должен считаться маркетолог товаров производственного назначения. Ему необходимо найти ответ на целый ряд вопросов. Сколько людей участвует в принятии решения о закупках? Кто эти люди? Какими критериями оценки они пользуются? Какова политика компании по отношению к своим покупателям и какие ограничения на них накладываются?

В закупочный комитет обычно входит много людей, оказывающих влияние друг на друга, поэтому на процесс закупок влияют *межличностные факторы.* Как заметил один автор, "на менеджерах нет табличек «ключевой агент влияния» или «мелкая сошка». Самый влиятельный человек часто остается за кулисами, по крайней мере для торгового представителя" [32]. Точно так же член закупочного комитета, занимающий самую высокую должность, не обязательно является самым влиятельным участником комитета. Реальным влиянием может обладать, например, сотрудник, ведающий поощрениями и наказаниями, или "душа общества", или тот, кто имеет уникальный опыт в какой-то области, или те, кто находятся в особых отношениях с влиятельными лицами. Межличностные факторы зачастую трудноуловимы. По мере возможности продавцы должны стараться выявить эти факторы и принимать их в расчет при выработке стратегии.

Наконец, компании-покупатели находятся под воздействием *индивидуальных факторов.* Каждый участник процесса принятия решения о покупке привносит в него свои личные мотивы, ощущения и предпочтения. Эти индивидуальные факторы зависят от таких характеристик человека, как его возраст, уровень доходов, образование, професси-

ональная квалификация, особенности характера и отношение к риску. К тому же каждый покупатель делает покупки на свой лад. Есть покупатели-прагматики, которые подвергают тщательному анализу все имеющиеся на рынке предложения и только потом, взвесив все "за" и "против", делают выбор. У других просматривается дипломатическая жилка, они затевают тонкую игру, сталкивая поставщиков друг с другом, и добиваются таким образом наиболее выгодных для себя условий.

Осуществление закупок для нужд предприятия

На рис. 5.8 перечислены восемь этапов процесса осуществления закупок [33]. Покупатели в ситуации новой закупки обычно проходят все восемь этапов. Покупатели, осуществляющие обычную или измененную повторную закупку, чаще всего пропускают некоторые этапы. Мы рассмотрим все этапы в стандартной ситуации новой покупки.

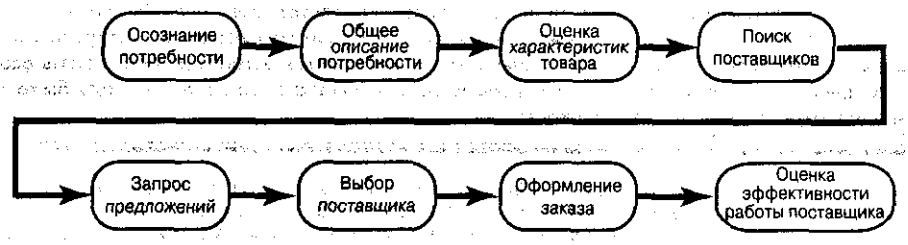


Рис. 5.8. *Основные этапы процесса осуществления закупок*

Осознание потребности

Процесс осуществления закупок начинается с того, что кто-то из работников компании выявляет некую проблему или потребность, которую можно удовлетворить с помощью приобретения товара или услуги. Осознание потребности может произойти под воздействием как внешних, так и внутренних стимулов. Вот несколько примеров внутренних стимулов: решение о выпуске нового товара, для производства которого нужны новое оборудование и материалы; поломка какого-либо механизма, для ликвидации которой требуется приобрести запасные части; неудовлетворенность менеджера по закупкам качеством закупаемого товара, его ценой или сервисом. Осознать потребность покупатель может и под действием внешних стимулов; например, у покупателя появились новые идеи во время посещения выставки или он увидел рекламное объявление либо ему позвонил торговый агент с предложением более качественного товара или низких цен. Вообще, маркетологи товаров производственного назначения часто используют в своих рекламных материалах один и тот же прием: сообщают потенциальным клиентам о проблемах, с которыми те могут столкнуться, а затем предлагают свой товар как решение этих проблем.

Общее описание потребности

Осознав потребность, покупатель приступает к разработке общего описания потребности, в котором указываются основные характеристики и необходимое количество требуемого товара. Для стандартных товаров этот процесс довольно прост. Однако для определения характеристик сложных изделий покупателю может потребоваться помощь ин-

женеров, консультантов или конечных пользователей этих изделий. Им нужно выявить приоритетность таких характеристик товара, как надежность, долговечность, цена и др. На этом этапе опытный маркетолог может помочь покупателю сформулировать потребности, а также предоставить покупателю информацию о характеристиках своего товара.

Оценка характеристик товара

Затем компания-покупатель приступает к разработке спецификаций товара; обычно для этого обращаются к специалистам по функционально-стоимостному анализу. **Функционально-стоимостный анализ** — это способ сокращения затрат, включающий в себя тщательное изучение всех требуемых компонентов с целью выяснения, нельзя ли путем внесения изменений в конструкцию, стандарты или технологию снизить расходы на изготовление товара. Специалисты выбирают оптимальное сочетание качеств товара и составляют спецификации. Продавцы также могут использовать стоимостный анализ как инструмент для привлечения новых клиентов. Если продавец покажет покупателю лучший способ производства какого-либо товара, то он может превратить ситуацию обычной повторной закупки в ситуацию осуществления новой закупки и таким образом получить нового клиента.

Поиск поставщиков

Теперь покупателю предстоит изучить поставщиков, чтобы выбрать лучших. Покупатель может составить перечень квалифицированных поставщиков с помощью торговых справочников, электронных баз данных или информации, полученной от других компаний. Чем новее покупаемый товар, чем выше его сложность и цена, тем больше времени требуется на отбор поставщиков. Задача поставщика заключается в том, чтобы попасть в основные справочники, а также создать себе безупречную репутацию на рынке. Продавцы должны искать компании, которые ищут поставщиков, и добиваться того, чтобы их товар рассматривался наряду с конкурирующими.

Многие компании-покупатели ведут целенаправленную деятельность по поиску и оценке поставщиков. Компания *Xerox*, например, очень серьезно подходит к этому вопросу.

Xerox рассматривает в качестве потенциальных поставщиков только те компании, товары которых удовлетворяют международному стандарту качества ISO 9000 (о котором мы рассказывали в главе 1). Для того что добиться высшей оценки — статуса сертифицированного поставщика компании *Xerox*, — претендент на это звание должен пройти особую систему контроля качества для многонациональных поставщиков *Xerox* (система разработана самой компанией *Xerox*). Для этого поставщик должен предъявить документы, подтверждающие высокое качество его товаров, соблюдать верность принципам постоянного улучшения качества и продемонстрировать эффективную систему реализации этих принципов. Если *Xerox* включила компанию в список своих потенциальных поставщиков, та должна принимать участие в непрерывном процессе улучшения работы поставщиков (еще одно изобретение *Xerox*), в ходе которого сама *Xerox* и поставщик вместе разрабатывают стандарты качества, цены, времени доставки и особенностей процесса производства товара. Последний, перед получением сертификата, этап требует от компании-поставщика пройти курс дополнительного обучения постоянному совершенствованию качества и получить оценку, при выведении которой используются те же критерии, что и при определении лауреатов Национальной премии качества имени Малькольма

Болдриджа. Неудивительно, что во всем мире только 176 компаний смогли набрать 95% очков, необходимых для получения сертификации в качестве официального поставщика компании *Xerox* [34].

Запрос предложений

На этапе запроса предложений покупатель предлагает выбранным поставщикам выступить со своими предложениями. Некоторые поставщики ограничиваются отправкой каталога или командированием торгового агента. Однако, когда речь идет о технически сложном или дорогом товаре, покупатель обычно требует от каждого потенциального поставщика подробных предложений в письменном виде или официальной презентации. Маркетолог товаров производственного назначения должен уметь провести исследование, составить предложение и провести презентацию, если того требует потенциальный покупатель. Предложения поставщика — это не только техническая документация, но и вид маркетинговой деятельности. Они должны внушить доверие к компании-поставщику и выделить ее на фоне конкурентов.

Выбор поставщика

Теперь члены закупочного комитета изучают поступившие предложения и выбирают одного или нескольких поставщиков. При выборе поставщика полезно составить список необходимых качеств поставщика в порядке приоритетности. Согласно данным одного из опросов, руководители отделов закупок в качестве наиболее важных факторов, влияющих на взаимоотношения поставщика и потребителя, выделили следующие: качество товаров и услуг, своевременность поставки, соблюдение принципов корпоративной этики, доступность информации о компании и конкурентные цены. К прочим важным факторам относятся: выполнение ремонта и техническое обслуживание поставляемой продукции, помощь и консультирование по техническим вопросам, удобное местонахождение поставщика, его прошлые заслуги и репутация [35]. Члены закупочного комитета оценивают поставщиков согласно этим качествам и выбирают лучших.

Прежде чем принять окончательное решение, покупатели обычно вступают с поставщиками в переговоры о более выгодных ценах и условиях поставки. В конце концов покупатель останавливает свой выбор на одном или нескольких поставщиках. Многие компании-покупатели, чтобы избежать абсолютной зависимости от единственного поставщика, предпочитают пользоваться услугами нескольких. Такой подход позволяет к тому же постоянно сравнивать цены и качество товаров различных поставщиков.

Оформление заказа

Теперь покупатель приступает к оформлению заказа. Заказ включает в себя технические характеристики товара, необходимое его количество, предполагаемые сроки поставки, условия возврата и гарантии. Если покупатель хочет получить от поставщика также техническое обслуживание, ремонт и помощь в эксплуатации оборудования, то вместо системы периодических заказов используется *генеральный контракт*. Генеральный контракт предполагает долгосрочное сотрудничество между поставщиком и покупателем, в ходе которого поставщик обязуется по мере необходимости осуществлять повторные поставки товара по указанным ценам на протяжении всего срока действия контракта.

Генеральный контракт позволяет избежать дорогостоящего процесса переговоров каждый раз, когда необходимо провести закупку определенного товара. Он также позволяет покупателю делать заказы чаще, но меньшие по объему, что сокращает объем хранения запасов и расходы на доставку. Заключение генерального контракта приводит к переходу на комплексную систему закупок у одного поставщика и к увеличению ассортимента приобретаемых у него товаров. Поставщик и покупатель таким образом все теснее связываются друг с другом, и другим поставщикам очень сложно нарушить эти связи. Это может произойти только тогда, когда покупателя перестает устраивать сервис или цены данного поставщика.

Оценка эффективности работы поставщика

На этом этапе покупатель дает оценку эффективности работы поставщика. Он может связаться с конечными пользователями товара и узнать, насколько их удовлетворяет конечный продукт. Основываясь на оценке эффективности работы поставщика, покупатель может продлить, изменить или приостановить соглашение с ним. Задача продавца — контролировать соответствие своей работы требованиям покупателя.

Итак, мы рассмотрели этапы, которые обычно проходит компания-покупатель в ситуации осуществления новой покупки. Данная модель, состоящая из восьми этапов, дает упрощенное представление о процессе принятия решения и совершения покупки. В реальных ситуациях этот процесс посложнее. В случае обычной или измененной повторной покупки некоторые этапы либо упрощаются, либо вообще опускаются. В любом случае каждая компания по-своему осуществляет закупки, и каждая конкретная ситуация имеет свои особенности. На разных этапах процесса принятия решения о покупке по-разному могут проявлять себя участники закупочного комитета. Несмотря на то что почти каждый покупатель проходит через описанные этапы, он не обязательно придерживается такой же последовательности, может добавить какие-то другие этапы или несколько раз повторить один и тот же.

За последние несколько лет развитие новых технологий резко изменило процесс общения между участниками рынка товаров производственного назначения. Все чаще компании-покупатели приобретают нужные им товары и услуги через Интернет или коммерческие сети. Это не только удобно, но и открывает покупателям доступ к новым поставщикам, позволяет находить предложения более низких цен, ускоряет процесс заказа и доставки (врезка "Маркетинг в действии 5.4"). В свою очередь, маркетологи компаний-поставщиков распространяют с помощью Интернета новую информацию для своих покупателей, продают товары и услуги, осуществляют техническое обслуживание и поддерживают постоянную связь с клиентами.

Маркетинг в действии 5.4

Закупки товаров производственного назначения в Интернете

Большинство потребителей считают, что в Интернете можно купить только компьютеры, программное обеспечение, одежду, книги, цветы и еще ряд розничных товаров. На самом деле, продажа потребительских товаров в Интернете — мелочь, по сравнению с продажей товаров производственного

назначения. Многие эксперты предсказывали, что к началу нового века оборот на рынке промышленных предприятий в Интернете будет исчисляться миллиардами долларов.

General Electric (GE) одной из первых начала делать закупки через Интернет. В начале 1995 года отдел информационного обслуживания General Electric (GEIS) создал Web-сайт, с помощью которого покупатели из разных подразделений GE стали приобретать товары через Интернет. Этот Web-узел позволил покупателям из GE рассылать запросы на товары тысячам поставщиков, которые отвечали также через Интернет. Электронный способ закупок сэкономил GE немалые средства, время и массу бумажной работы. Вот как работает эта система (судя по публикации в журнале Forbes).

В прошлом месяце в Кливленде, на заводе Lighting компании GE произошла поломка механизма. Заводу срочно требовалась довольно сложная деталь. В прежние годы GE обращалась в таких ситуациях к своим четырем поставщикам. На то, чтобы составить заявку, приложить к ней необходимые чертежи и спецификации и отправить по почте, уходило немало времени и труда. На этот раз инженеры разместили спецификации на Web-узле компании, в разделе, открытом для всех. Немедленно появилось еще семь поставщиков! В результате подряд получил венгерский [поставщик], ... к которому даже не обратились бы, если бы продолжали работать по старинке — с бумагами и традиционными поставщиками. Запчасти из Венгрии прибыли гораздо быстрее, чем это бывало прежде, а компания заплатила на 20% меньше, чем обычно, — всего 320 тысяч долларов.

Менее чем за один год с помощью созданной в GE системы закупок через Интернет подразделения компании приобрели товаров на сумму в 350 миллионов долларов, сэкономив от 10 до 15% в денежном выражении и получая каждую единицу товара быстрее в среднем на 5 дней. В 1997 году GE закупила через Интернет материалы на сумму в один миллиард долларов, а в 2000 году ее оборот возрастает до 5 миллиардов долларов; экономия, по сравнению с прежними методами, составляет 20% в денежном выражении.

Вдохновленная первоначальным успехом, GE открыла собственную электронную службу для размещения торговых предложений для использования другими компаниями — Trading Process Network (TPN), www.tpn.geis.com. TPN позволяет покупателям составлять запросы, выбирать поставщиков и оставлять заказы на Web-узле GE. Пользователи выбирают нужные товары, а расплачиваются кредитными карточками. Получив заказ, TPN отправляет его подходящему поставщику или ищет новых. Пользователи TPN говорят, что теперь на составление заказа они тратят в два раза меньше времени, на 30% сократились расходы на ведение переговоров о закупках, на 20% уменьшились расходы на материалы.

Несмотря на то что GE первой начала оказывать услуги по закупкам в Интернете, ее ждет серьезная конкуренция. Вот что пишет об этом Forbes.

Информационная система GE (GEIS) опередила такие компании, как IBM, Microsoft, Netscape, и лидирует в области электронной торговли на рынке товаров производственного назначения. Самая сложная задача при установке такой системы, как говорит Орвил Бейли (Orville Bailey), руководитель проекта GEIS, это заставить ее работать. Покупатели не хотят вкладывать деньги в систему, если в нее еще не вложили поставщики, и наоборот. "Это классическая проблема: что появилось раньше, курица или яйцо", — говорит г-н Бейли. На данном этапе гигантские размеры GE обеспечивают ей решающее преимущество. Подразделения GE ежегодно покупают товары и услуги других компаний на сумму, превышающую 30 миллиардов долларов. Поэтому, когда GE объявила, что желает разместить заказы других компаний на своем узле в Интернете, даже самые мелкие и боящиеся новых технологий компании не отказались с ней сотрудничать. Г-н Бейли смеется: "Вот так мы и создали критическую массу, необходимую для создания и запуска торговой сети в Интернете".

Теперь, когда собственные поставщики промышленных товаров компании GE объединены в систему, компания перепродает технологию закупок через Интернет другим компаниям, которые хотят вести закупочную деятельность по методу GE. За доступ к своему Web[TPN]-узлу GEIS установила вступительный взнос в размере 70 тысяч долларов и годовую плату в зависимости от оборота. Поставщики регистрируются в системе бесплатно.

Первой [внешней] компанией, которая заключила договор с GE, была Textron Automotive, дочерняя компания гиганта Textron, Inc. (капитал которого оценивается в 9,3 миллиарда долларов). Как и GE, Textron Automotive покупает массу сырья и комплектующих: резину, металлические части и другие материалы, которые используются для изготовления приборных панелей и обшивки. К концу года Textron Automotive рассчитывает разместить все свои заказы — на сумму более чем 500 миллионов долларов в год — на Web-узле GEIS.

Г-н Бейли надеется, что подразделения *GE* будут покупать товары на сумму примерно в 2 миллиарда долларов в год, а внешние компании типа *Textron Automotive* — еще на сумму в 3 миллиона или больше. Если к 2000 году будет воплощена в жизнь мечта о рынке промышленных предприятий в Интернете с объемом торговли в 134 миллиарда долларов, ... то [по оценкам *GE*] примерно 50 миллионов долларов будет приходиться на электронную закупочную систему *GE*. Что и говорить о Web-сайтах, которые ведут розничную торговлю? В 2000 году их торговый оборот не превысил 10 миллионов долларов. Это одна пятая потенциального объема товаров производственного назначения, которые продаются через один только Web-сайт *GE*.

Итак, Интернет обещает резко изменить ситуацию с приобретением товаров производственного назначения, а следовательно, и маркетинг в этой области. Как считает один эксперт, "Интернет *становится таким же привычным инструментом, как визитные карточки и факс-аппараты*". *Чтобы не* остаться без дела, маркетологи товаров производственного назначения должны разработать тщательно продуманную маркетинговую стратегию для поддержки маркетинговых усилий в других областях.

Источники: Scott Woolley. Double Click for Resin//*Forbes*, March 10, 1997, p. 132. См. также работы *Kenneth Leung.* Keep This in Mind About Internet Marketing//*Marketing News*, June 23, 1987, p. 7; *Clinton Wilder.* Web-Based Purchasing//*InformationWeek*, March 24, 1997, P. 83-84; *Dana Blankenhorn.* GE's E-commerce Network Opens Up to Other Marketers//*Advertising Age's Business Marketing*, May 1997, P. M4, M11; *Consolidated Edison of New York Selects GE's Trading Process Network to Facilitate Internet Sourcing*, press release, www.tpn.geis.com, February 10, 1998; *Robert D. Hof.* The 'Click Here' Economy//*Business Week*, June 22, 1998, P. 122–128; *Richard Waugh and Scott Elliff.* Using the Internet of Achieve Improvements at General Electric//*Hospital Material Management Quarterly*, November 1998, P. 81–83.

Привал: обзор пройденного пути

Американский рынок конечных потребителей составляют свыше 295 миллионов человек, ежегодно вкладывающих миллиарды долларов в разнообразные товары и услуги. На рынке товаров производственного назначения оборот и разнообразие товаров значительно выше. Индивидуальные потребители и компании-покупатели существенно различаются по своим характеристикам и ситуациям покупок. Понимание особенностей *покупательского поведения индивидуальных покупателей* и *компаний-покупателей* — одна из важнейших задач маркетолога.

1. **Расскажите о потребительском рынке и основных факторах, влияющих на покупательское поведение индивидуальных потребителей.**

   Потребительский рынок индивидуальных покупателей составляют конечные потребители (физические лица или домохозяйства), покупающие товары и услуги для личного потребления. Простейшая модель взаимодействия маркетинговых стимулов и реакции потребителей предполагает, что эти стимулы и иные факторы воздействуют на сознание потребителей. Сознание потребителя ("черный ящик") состоит из двух частей — личностных характеристик покупателя и собственно процесса принятия решения потребителем. Факторы влияния, попадая в "черный ящик" потребителя, превращаются в совокупность наблюдаемых реакций: выбор товара, торговой марки, торгового посредника, времени покупки и объема покупки.

   На *покупательское поведение потребителя* влияют четыре вида факторов: культурные, социальные, индивидуальные и психологические. Понимание этих факторов помогает маркетологам выделять целевых покупателей и создавать товары и рекламные стратегии, максимально удовлетворяющие запросы покупателей.

Культура оказывает важнейшее влияние на запросы и поведение человека. У людей, принадлежащих к разным культурам, субкультурам и социальным классам, разнятся предпочтения в области товаров и торговых марок. Кроме того, на выбор товаров и торговых марок воздействуют *социальные факторы* (влияние членского коллектива и семьи) и *индивидуальные характеристики* (возраст и этап жизненного цикла, род занятий, экономическое положение, образ жизни, особенности характера и самовосприятие). Наконец, на покупательское поведение индивидуального потребителя влияют четыре вида *психологических факторов*: мотивация, восприятие, усвоение опыта, а также мнения и убеждения. Изучение всех этих факторов позволяет лучше понять механизм работы покупательского "черного ящика".

2. **Дайте определение процесса принятия решения о покупке и расскажите о его стадиях.**

   При осуществлении покупки покупатель проходит следующие стадии процесса принятия решения: осознание потребности, поиск информации, оценка вариантов, решение о покупке и реакция на покупку. На стадии *осознания потребности* потребитель отдает себе отчет в наличии проблемы или нужды, которую можно удовлетворить приобретением товара или услуги. Осознав потребность, потребитель приступает к *поиску информации*. Собрав нужную информацию, потребитель переходит к *оценке вариантов* и рассматривает марки товаров, которые могут удовлетворить его потребность. Затем потребитель принимает *решение о покупке* и совершает ее. На последнем этапе наступает *реакция на покупку*, и потребитель совершает какие-то действия, вызываемые удовлетворением или неудовлетворением от покупки. Задача маркетолога — понять покупательское поведение на каждой стадии и попытаться повлиять на него.

3. **Опишите процесс принятия и распространения новых товаров.**

   Процесс принятия нового товара состоит из пяти этапов: узнавание, интерес, оценка, проба, принятие. Маркетолог, работающий с новыми товарами, должен помочь потребителю пройти через все пять стадий. Покупатели принимают новый товар с разной скоростью; скорость зависит от личных особенностей покупателей и свойств товара. Всех потребителей можно условно разделить на пять категорий: новаторы, ранние последователи, раннее большинство, позднее большинство и поздние последователи (отстающие). Каждая категория потребителей требует своего маркетингового подхода. Обычно маркетологи стремятся привлечь к товару-новинке внимание потенциальных ранних последователей, в особенности тех из них, которые являются лидерами мнений.

4. **Дайте определение рынка товаров производственного назначения и расскажите об основных факторах, влияющих на покупательское поведение компаний-покупателей.**

   Рынок товаров производственного назначения составляют все организации, которые покупают товары и услуги для производства других товаров и услуг или для перепродажи или сдачи в аренду с выгодой для себя. По сравнению с потребительским рынком, на рынке товаров производственного назначения покупателей меньше, но они крупнее и сконцентрированы, как правило, в одном географическом регионе.

Спрос компаний-покупателей — это производный спрос, а в процессе принятия решения о покупке товара производственного назначения принимают участие гораздо больше покупателей, причем покупателей "профессиональных".

Решения о закупке компаний-покупателей зависят от *ситуации совершения закупки*. Эти ситуации можно разделить на три типа: обычная повторная закупка, обычная измененная закупка и новая закупка. Решение о покупке принимается специальным подразделением компании-покупателя — *закупочным комитетом*, в который могут входить самые разные люди, по-разному влияющие на выработку решения. Маркетолог товаров производственного назначения должен знать ответы на такие важные вопросы: кто участвует в принятии решения? какое влияние на конечное решение оказывает каждый из участников и в какой степени? какими оценочными критериями руководствуются участники? Кроме того, маркетолог должен понимать, какие факторы внешней среды, организационные, межличностные и индивидуальные факторы влияют на процесс принятия решения.

5. **Перечислите основные этапы процесса осуществления закупок компанией-покупателем.**

   Основные этапы *процесса осуществления закупок*: осознание потребности; общее описание потребности; оценка характеристик товара; *поиск поставщиков*; запрос предложений; выбор поставщика; оформление заказа; оценка эффективности работы поставщика. В ситуации новой закупки покупатель проходит обычно все эти этапы. При повторной — обычной или измененной — некоторые этапы могут пропускаться.

Указатель важнейших терминов

Внутренний конфликт
Восприятие
Группы
Закупочный комитет
Мнения
Мотив (побуждение)
Комплексная закупка
Культура
Лидер мнения
Новая закупка
Образ жизни
Повторная обычная закупка
Повторная измененная закупка
Покупательское поведение индивидуального покупателя
Покупательское поведение компании-покупателя
Потребительский рынок
Производный спрос
Процесс принятия
Социальный класс
Субкультура
Товар-новинка
Убеждения
Усвоение опыта
Функционально-стоимостный анализ

Бортовой журнал

Обсуждение проблем

1. Объясните, каким образом субкультура и принадлежность потребителя к определенному социальному классу могут влиять на выбор им той или иной марки автомобиля? Какое из указанных двух влияний окажется, скорее всего, самым

значительным? Выберите три персональных фактора из тех, которые обсуждались в данной главе. Каким образом каждый из этих факторов мог бы повлиять на одно и то же решение?

2. Назовите и опишите какого-либо лидера мнений — человека, который является таковым в глазах широкой публики, или человека, с которым вы лично знакомы. Как этот человек влияет на ваши решения, касающиеся покупки тех или иных продуктов или услуг?
3. Вспомните какой-либо новый тип продукта, купленный вами сравнительно недавно. Обсудите прохождение вами пяти стадий процесса принятия данного продукта. Пропустили ли вы какие-либо из этих стадий? Не получилось ли так, что какие-то из этих стадий вы проходили в порядке, отличном от указанного в данной главе? Каким образом производитель данного продукта мог бы управлять процессом принятия решения с целью налаживания более прочных отношений с вами?
4. Каким образом специалист по маркетингу мог бы повлиять на поиск потребителем информации в каждом из четырех источников, обсуждавшихся в данной главе? Какому, по вашему мнению, из этих источников специалист по маркетингу должен уделить наибольшее внимание, если он хочет сформировать долгосрочные отношения со своими клиентами?
5. Объясните, в чем, по вашему мнению, заключается разница между поведением промышленного покупателя и поведением индивидуального покупателя (потребителя). Что это означает для компании, пытающейся продавать товары другим организациям?
6. Перечислите и объясните три достоинства и три недостатка электронных закупок.

Прикладные вопросы

1. Посетите Web-сайт компании *SRI Consulting* (`www.sric-bi.com/VALS/presurvey.shtml`) и проведите опрос VALS по Интернету. Насколько точным оказалось ваше описание с помощью первичных и вторичных типов VALS? Не кажется ли вам, что через 5–10 лет вы окажетесь в какой-то другой категории VALS? Каким образом риэлторская фирма могла бы использовать вашу VALS-классификацию для установления более прочных отношений с вами для продажи или для сдачи вам в аренду жилого дома?
2. Вернитесь к описанию пяти категорий покупателей новых продуктов, обсуждавшихся в данной главе. Каким образом компания *Apple* могла бы по-разному позиционировать свой новый продукт iPod, делая его привлекательным для потребителей в каждой из этих пяти категорий покупателей новых продуктов? Какая группа, по вашему мнению, оказалась бы наиболее заинтересованной? Какая группа могла бы оказаться самой прибыльной?
3. Допустим, вы являетесь владельцем небольшой компании, специализирующейся на ремонте персональных компьютеров по заказам местных компаний. В дополнение к базовым ремонтным услугам, оказываемым вашей компанией в настоящее время, вы планируете расширение круга услуг. Какие дополнительные

услуги, которые могли бы составить полный пакет или системное решение для ваших клиентов, вы могли бы предложить, воспользовавшись концепцией "системной продажи"?

Под капотом: сосредоточимся на технологиях

В этой главе мы обсуждали поведение индивидуальных и промышленных покупателей — в чем модели их поведения похожи, а в чем различаются. Несмотря на то что эти сходства и различия можно заметить на рынке, легче всего, наверное, заметить их в World Wide Web. Посетите корпоративные Web-сайты компаний *Dow Chemical* (`www.dow.com`) и *Kellogg's* (`www.kelloggs.com`) и проанализируйте их содержимое.

1. В чем разница между этими Web-сайтами? В чем они схожи между собой? Какие типы информации представлены на обоих этих Web-сайтах?
2. Для кого предназначен каждый из этих Web-сайтов?
3. Понятно ли, на каких покупателей ориентируется каждый из этих Web-сайтов? Насколько эффективно общается со своей целевой аудиторией каждый из этих Web-сайтов? Какой из этих двух Web-сайтов показался вам более привлекательным?

Сосредоточим внимание на вопросах этики

Добиться благосклонности лидеров мнения — таких людей в эталонной группе, которые оказывают существенное влияние на мнения других людей, — для многих компаний означает создать среди потребителей благоприятное впечатление о своей продукции. Согласно результатам одного из проведенных недавно исследований, "каждый десятый американец рассказывает девяти другим о том, как им следует голосовать, где питаться и что покупать. Речь, по сути, идет о тех, кто эффективно влияет на мнения других людей. Они определяют тенденции, формируют массовое мнение и, что самое главное, *продают* множество товаров". Как указывалось в настоящей главе, некоторые специалисты по маркетингу предпочитают не полагаться на случай. Они задействуют лидеров мнений, чтобы те восхваляли достоинства продукции, выпускаемой соответствующими компаниями, общаясь с потребителями за стойкой бара, в прачечной самообслуживания или на спортивной площадке.*

1. Насколько этично со стороны специалиста по маркетингу *создавать* лидеров мнения, оплачивая их выступление в роли "беспристрастных" потребителей? Как такое поведение компании может сказываться на ее отношениях со своими клиентами?
2. Можете ли вы представить себя в роли сотрудника компании *BzzAgent*? В чем разница между подходом этой компании и подходом, которого придерживаются компании наподобие *Big Fat Promotions*? Можно ли считать такой подход более (менее) этичным?

*См. книгу *Edward Keller and Jonathan Berry*. The Influentials. — New York: The Free Press, 2003; а также информацию, которую можно найти на Web-сайте `www.amazon.com`, July 2005.

ГЛАВА 6

Достижение конкурентных преимуществ с помощью сегментирования, выбора целевого рынка и позиционирования

ИЗУЧИВ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ ДОЛЖНЫ УМЕТЬ СЛЕДУЮЩЕЕ.

1. Описать три этапа проведения целевого маркетинга: сегментирование рынка, выбор целевых сегментов и позиционирование товаров
2. Перечислить основные уровни и критерии сегментирования различных типов рынков
3. Объяснить, как компании определяют привлекательные рыночные сегменты и выбирают стратегию охвата рынка
4. Объяснить, как компании позиционируют свои товары для достижения максимальных конкурентных преимуществ на рынке

Из предыдущих глав вы узнали, что такое маркетинг, и познакомились с составляющими маркетинговой среды. Теперь вы готовы к изучению более сложных вопросов — стратегии и тактики маркетинга. В центре внимания этой главы — ключевые стратегические решения, которые приходится принимать маркетологам: как разделить рынки на значимые группы потребителей (сегментирование рынка); как выбрать, какие группы потребителей обслуживать (определение целевых сегментов рынка); и как создать такое маркетинговое предложение, которое лучше всего удовлетворяло бы потребности целевой аудитории (позиционирование). В следующих восьми главах этой книги мы подробно рассмотрим инструменты маркетинга, используемые при осуществлении тактического маркетинга, — четыре "P", позволяющие маркетологам воплотить в жизнь разработанные стратегии.

Для лучшего усвоения этой темы предлагаем познакомиться с опытом применения упомянутых выше понятий в компании *Procter & Gamble* — одной из самых знаменитых компаний по производству потребительских товаров. Около 99% американских домашних хозяйств используют, по крайней мере, одну из торговых марок компании *P&G*, а типичное домашнее хозяйство регулярно покупает и использует от одной до двух дюжин наименований различных товаров этой компании. А сколько торговых марок, выпускаемых *P&G*, вы можете назвать? Как вы думаете, почему одиннадцать различных марок стирального порошка этой компании конкурируют между собой на полках магазинов? История *P&G* — яркий пример умелого использования сегментирования рынка, выбора целевых сегментов и позиционирования товаров.

Компания *Procter & Gamble* представлена на рынке США одиннадцатью марками стиральных средств (Tide, Cheer, Bold, Gain, Era, Dash, Oxidol, Solo, Dreft, Ivory Snow и Ariel). Помимо разнооб-

разных стиральных средств, Procter & Gamble продает восемь марок туалетного мыла (Zest, Coast, Ivory, Safeguard, Camay, Oil of Olay, Kirk's и Lava); шесть марок шампуней (Prell, Head & Shoulders, Ivory, Pert, Pantene и Vidal Sassoon); четыре марки средств для мытья посуды (Joy, Ivory, Dawn и Liquid Cascade), зубную пасту (Crest, Gleam, Complete и Denquel), кофе (Folger's, High Point, Butternut и Maryland Club), три марки средств для мытья полов (Spic & Span, Top Job и Mr. Clean) и туалетную бумагу (Charmin, White Cloud, Banner и Summit); два вида дезодорантов (Secret и Syre); масло для приготовления пищи (Crisco и Puritan), средства для смягчения тканей (Downy и Bouce) и подгузники (Pampers и Luvs). Более того, многие из перечисленных торговых марок предлагаются в нескольких разновидностях и разнообразной расфасовке (например, вы можете купить стиральное средство Tide в большой или маленькой упаковке, в виде порошка или жидкости, а также любого из трех типов — обычный, ароматизированный и с эффектом отбеливания).

Перечисленные товарные марки компании Procter & Gamble конкурируют между собой на одних и тех же полках универсамов. Возникает вопрос: почему компания Procter & Gamble, вместо того чтобы сконцентрировать свои ресурсы на выпуске какой-то одной лидирующей марки, представляет на выбор несколько торговых марок, относящихся к одной категории? Ответ заключается в том, что разные потребители желают, чтобы приобретаемый товар обладал некоторым, отличным от других набором полезных качеств. Возьмем, к примеру, стиральные средства. Понятно, что люди используют их для того, чтобы получить в итоге чистую одежду, белье и т.д. Но потребители хотят также, чтобы стиральное средство обладало и другими качествами, такими как экономичность, отбеливающий и смягчающий эффекты, приятный запах и пенистость, было сильнодействующим или, напротив, мягким. Говоря точнее, мы хотим, чтобы стиральное средство обладало одновременно только некоторыми из перечисленных качеств, однако каждое из них обладает для нас определенным приоритетом. Для кого-то самыми важными будут очищающее и отбеливающее свойства; для других — смягчающий эффект; третьи хотели бы получить мягкое стиральное средство с запахом свежести. Таким образом, мы имеем группы — или сегменты — покупателей стиральных средств. Потенциальным потребителям, составляющим каждый такой сегмент, требуется специфическое сочетание полезных качеств.

Компания Procter & Gamble выделила как минимум одиннадцать наиболее значительных сегментов рынка стиральных средств, наряду с весьма большим числом подсегментов, и разработала марки товаров, отвечающие специфическим требованиям каждого из этих сегментов. Одиннадцать товарных марок Procter & Gamble предназначены для удовлетворения потребностей различных сегментов рынка.

1. Tide — "помогает сохранить ваши вещи новыми очень долго". Это универсальное стиральное средство для всей семьи, предназначенное для стирки сильно загрязненных вещей. "Чистота – чисто-Tide". Tide с отбеливающим эффектом — "такой сильный, что отбеливает до самых волокон".
2. Cheer с системой Triple Color Guard "отлично стирает и сохраняет цвет. Поэтому одежда вашей семьи всегда будет чистой, яркой и выглядеть совсем как новая". Cheer Free — "прошел дерматологическое тестирование, ... не содержит каких-либо раздражающих ароматизаторов или красителей".
3. Bold — стиральное средство, обладающее свойством смягчения ткани. Оно "очищает, смягчает и предохраняет от статического электричества". Жидкий Bold придает "запах свежести и смягчает ткань".
4. Gain — оригинальное стиральное средство компании Procter & Gamble с биодобавками; рекламируется как стиральное средство, придающее вашему белью чистоту и запах свежести — "освежает, как солнечные лучи".
5. Era — "стиральное средство плюс пятновыводитель". "Удаляет самые трудновыводимые пятна".
6. Dash — отличная находка Procter & Gamble. "Dash побеждает въевшуюся грязь", причем "делает это за довольно незначительную сумму".
7. Oxydol содержит отбеливатель. "Делает ваше белое белье по-настоящему белым, а ваше цветное белье действительно ярким. Так что не тратьте время на отбеливание — просто возьмите пачку Ox!"
8. Solo — жидкое моющее средство, содержащее добавки, смягчающие ткань. Специально разработано для северо-восточного рынка США, где предпочтение отдается преимущественно жидким моющим средствам.

9. Ivory Snow — это "чистота на 99,44%". Это "мягкое, нежное средство для стирки пеленок и детского белья", клинически подтверждено его мягкое воздействие на кожу.
10. Dreft также специально предназначен для стирки пеленок и детского белья, обеспечивает "чистоту, которой можно доверять", не раздражает нежную кожу ребенка.
11. Ariel — мощное средство для стирки сильнозагрязненного белья, ориентированное на испаноязычный рынок США. Кроме того, это товарная марка №1 в Мексике и основной продукт *P&G* в Европе.

Сегментируя рынок и имея в своем распоряжении ряд марок стиральных средств, компания *Procter & Gamble* в состоянии обеспечить предложения, привлекательные для потребителей всех основных групп предпочтений. Сочетание всех торговых марок позволяет *Procter & Gamble* удерживать 60% американского рынка моющих средств, которые в денежном выражении составляют примерно 4,3 миллиарда долларов, что в 2,5 раза больше, чем у ее основного соперника, компании *Unilever*, и намного больше, чем можно было бы добиться, имея в распоряжении только одну-единственную марку [1].

За многие годы своего существования термин "рынок" использовался в разных значениях. Изначально он указывал на то место, где покупатели и продавцы могли совершать обмен своими товарами. В средневековых городах эту роль выполняла центральная площадь. В современных городах покупки чаще совершаются в торговых залах, а не на рынках. Экономисты, используя термин "рынок", имеют в виду совокупность покупателей и продавцов, которые совершают операции по купле-продаже товаров определенного типа. Например, рынок безалкогольных напитков состоит из таких продавцов, как *Coca-Cola* и *PepsiCo*, и множества покупателей их продукции. В глазах маркетолога **рынок** представляет собой совокупность существующих и потенциальных покупателей товаров или услуг.

Компании, торгующие на рынках конечных (т.е. домохозяйств) и организованных потребителей (т.е. предприятий, учреждений), прекрасно осознают, что они не в состоянии привлечь сразу всех покупателей, по крайней мере, одним и тем же способом. Покупателей много, они разобщены и весьма отличаются по своим потребностям и покупательскому опыту. Да и компании сильно различаются по своим возможностям в обслуживании разных сегментов рынка. Вместо того чтобы пытаться конкурировать с другими, подчас очень сильными соперниками в пределах всего рынка в целом, каждая компания должна выбрать для себя те части рынка, которые она сможет обслужить наилучшим образом.

Очень немногие компании используют сейчас массовый маркетинг. Вместо него практикуется целевой маркетинг — с выделением рыночных сегментов, выбором одного или нескольких из них, а также разработкой товаров и маркетинговых комплексов, которые ориентированы на каждый отдельный сегмент. Благодаря этому продавец может сосредоточиться на разработке товаров, предназначенных для целевых рынков, регулировать уровень цен, выбирать каналы распределения и средства рекламы таким образом, чтобы действовать на выбранном целевом рынке с максимальной эффективностью. Вместо того чтобы рассеивать свои маркетинговые усилия (образно говоря, "стрелять из пушки по воробьям"), они могут сфокусировать их на покупателях, наиболее заинтересованных в приобретении товара (т.е. "стрелять точно в цель").

На рис. 6.1 показаны основные этапы целевого маркетинга. Первый этап — **сегментирование рынка**, т.е. разделение рынка на четко обозначенные группы потребителей, различающиеся по своим потребностям, характеристикам или поведению, для обслуживания которых требуются определенные товары или маркетинговые комплексы. Для

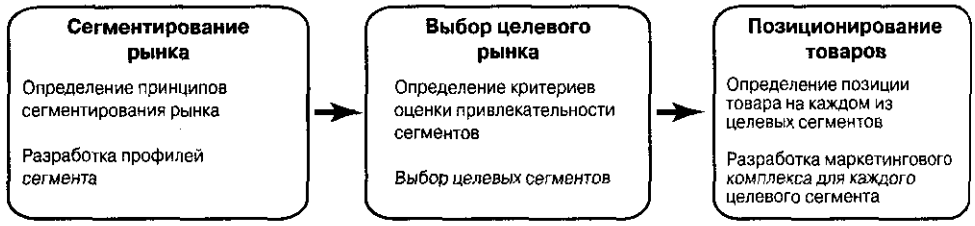


Рис. 6.1. Этапы целевого маркетинга

сегментирования рынка и составления характеристики каждого из полученных сегментов компания использует разные методы. Второй этап — **выбор целевых сегментов рынка**. На этом этапе компания оценивает привлекательность отдельных сегментов рынка и отбирает один или несколько сегментов для освоения. Третий этап — **позиционирование товара на рынке**, включает формирование конкурентоспособной позиции конкретного товара и создание детализированного маркетингового комплекса для него. Подробно рассмотрим каждый из этих этапов.

Сегментирование рынка

Рынки состоят из покупателей, а покупатели отличаются друг от друга самыми разными параметрами: по своим потребностям, финансовым и другим возможностям, месту жительства, покупательским взглядам и покупательским привычкам. При сегментировании рынка компании подразделяют большие разнородные рынки на меньшие (и более однородные) сегменты, которые можно обслужить эффективнее, в соответствии со специфическими потребностями этих сегментов. В этой главе обсуждается пять важных проблем, касающихся сегментирования рынка: уровни сегментирования рынка, сегментирование рынков конечных потребителей, сегментирование рынков организованных потребителей, сегментирование международных рынков и требования к эффективному сегментированию.

Уровни сегментирования рынка

Поскольку нужды и потребности каждого покупателя уникальны, потенциально каждого покупателя можно рассматривать в качестве отдельного рынка. Следовательно, в идеальном случае, продавец должен для каждого из них разработать отдельную маркетинговую программу. Однако хотя некоторые компании и пытаются обслуживать покупателей на индивидуальной основе, другие не видят смысла в таком полномасштабном сегментировании многочисленных мелких покупателей. Они пытаются выделить более широкие классы покупателей, со своими требованиями к товару или ответными реакциями на маркетинговые стимулы. Таким образом, сегментирование рынка проводится на нескольких различных уровнях. Компании могут вообще не сегментировать рынок (массовый маркетинг), проводить полное сегментирование (микромаркетинг) или сегментировать рынок на некотором промежуточном уровне (маркетинг сегментов или маркетинг, ориентированный на выбор ниш) (рис. 6.2).

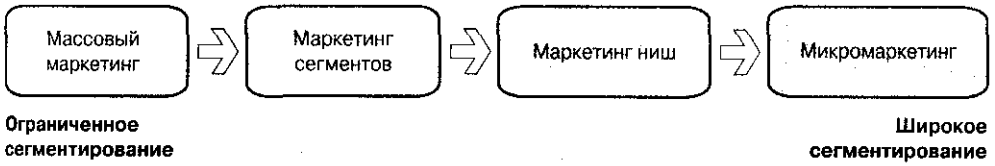


Рис. 6.2. *Уровни сегментирования рынка*

Массовый маркетинг

Компании не всегда использовали целевой маркетинг. Фактически весь XX век большинство компаний, производящих потребительские товары, предпочитали **массовый маркетинг** — массовое производство, массовое распределение, массовое продвижение одного и того же товара, по существу, одинаковым образом для всех потребителей сразу. Генри Форд (Henry Ford) увековечил эту маркетинговую стратегию, предложив Model T Ford для всех потребителей: они могли получить машину "любого цвета, только если это будет черный". Это стоило Форду лидерства на мировом рынке, которое он уже больше никогда не смог отвоевать. Точно так же вела себя с начала своего появления на рынке компания *Coca-Cola* — она производила всего лишь один напиток для всех потребителей в надежде, что он будет по вкусу каждому.

Традиционный довод в пользу массового маркетинга сводится к тому, что при подобном подходе формируется максимально большой потенциальный рынок, что ведет к снижению издержек. В свою очередь, это приводит к снижению цен или повышению прибыли. Однако вследствие многих факторов использование массового маркетинга сейчас стало затруднительным. Например, мировые массовые рынки постепенно раскололись на множество более мелких сегментов: тут сегмент беби-бумеров — там сегмент поколения "Икс"; тут латиноамериканский рынок — там афроамериканский рынок; тут товары для работающих женщин — там товары для одиноких стариков; рынок для жителей приполярных районов — и рынок для жителей штатов, расположенных на океанских побережьях. Очень трудно создать товар или маркетинговую программу, которые одновременно смогли бы привлечь все эти столь различные группы населения. Бурный рост средств рекламы и каналов распределения также усложнил применение маркетинга, "меряющего всех одной меркой".

> **[У потребителей] теперь куда больше различных возможностей для приобретения товаров: на загородных "торговых улицах", в специализированных магазинах и супермаркетах широкого профиля; с помощью заказов по почте по каталогам или домашних компьютеров, подключенных к торговым компьютерным сетям и виртуальным Интернет-магазинам. На покупателей обрушивается поток сообщений о всевозможных товарах, и число каналов, по которым они поступают, постоянно растет. Это широковещательное и кабельное телевидение, радио, работающие в интерактивном режиме компьютерные сети, Интернет и телефонизированные службы, использующие факс и телемаркетинг, специализированные журналы, посвященные отдельным нишам рынка, и другая печатная продукция [2].**

Неудивительно, что некоторые маркетологи заявляют о том, что массовый маркетинг умирает. Также неудивительно, что сегодня многие компании уходят от массового маркетинга и поворачиваются в сторону маркетинга сегментированного.

Сегментирование рынков

Компании, на практике применяющие **маркетинг сегментов**, понимают, что покупатели отличаются своими потребностями, восприятием и покупательским поведением. Компания стремится выделить отдельные сегменты, из которых состоит рынок, так приспосабливая свои рыночные предложения, чтобы они в большей мере соответствовали нуждам потребителей, относящихся к одному или нескольким сегментам рынка. Так, знаменитые отели *Marriott* обслуживают ряд разнообразных рыночных сегментов – бизнесменов, совершающих деловые поездки, людей, путешествующих семьями, и т.п. – для нужд каждой группы разработаны соответствующие комплексы услуг. Аналогично компания *GM* создала определенные модели автомобилей для различных возрастных групп потребителей, имеющих разные уровни доходов. Фактически рыночные сегменты, для которые рассчитаны разные модели *GM*, отличаются *комбинациями* этих двух параметров — возраста и уровня доходов; например, модель Buik Park Avenue предназначена для обеспеченных потребителей старшего возраста.

По сравнению с массовым маркетингом, сегментированный маркетинг предоставляет потребителям дополнительные выгоды. Компания будет эффективнее работать на рынке, ориентируя свои товары или услуги, каналы распространения и программы взаимодействия с потребителями только на тех потребителей, которых она может лучше всего обслужить. Эффективность деятельности на рынке можно также повысить путем "тонкой настройки" товаров компании, ее цен и маркетинговых программ на нужды потребителей, составляющих тщательно подобранные сегменты. Кроме того, если на данном рыночном сегменте сфокусировали свое внимание меньше других компаний, компании придется конкурировать с меньшим количеством соперников.

Маркетинг на уровне рыночных ниш

Обычно сегменты рынка — это большие группы потребителей, которые можно легко идентифицировать на данном рынке, например покупатели роскошных автомобилей, покупатели *автомобилей с высокими эксплуатационными характеристиками*, покупатели практичных автомобилей и покупатели экономичных автомобилей. **Маркетинг на уровне рыночных ниш** концентрируется на подгруппах, существующих внутри этих сегментов. *Ниша* — это узко определенная группа потребителей, обычно получаемая в результате разделения сегмента на подсегменты или выделения групп потребителей с отчетливо выраженными особенностями. Представителей этой группы отличает стремление получить *результате приобретения товара некоторое особое сочетание выгод и удобств*. Так, например, сегмент практичных автомобилей может включать легкие грузовики и "внедорожные" средства передвижения. В свою очередь, подсегмент "внедорожных" автомобилей можно дальше подразделить на сегмент стандартных "внедорожников" (который представлен моделями Ford и Chevrolet) и сегмент роскошных "внедорожников" (Lexus).

В то время как сегменты довольно велики и обычно привлекают нескольких конкурентов, *ниши всегда меньше по размерам*. Как *правило, их занимает одна компания или очень* небольшое число конкурирующих между собой компаний. Предполагается, что компании, действующие в нишах, настолько глубоко понимают и умеют удовлетворять нужды и потребности представителей своей ниши, что потребители охотно готовы платить

товары и услуги компании более высокую цену. Например, фирма *Ferrari* назначает очень высокие цены на свои автомобили, потому что верные ей покупатели считают, что никакие другие автомобили не смогут обеспечить им такого сочетания качества товара, уровня обслуживания и ощущения соучастия компании в их проблемах, как *Ferrari*.

Занятие ниши позволяет небольшим компаниям выдержать конкуренцию, сосредоточив свои ограниченные ресурсы на обслуживании узкого круга потребителей, которые либо не представляют интереса, либо выпали из поля зрения их более крупных конкурентов. Например, *Progressive Corporation*, компания по страхованию автомобилей из Кливленда, быстро добилась успеха, найдя свою нишу: компания продает "нестандартные" страховые полисы водителям, принадлежащим к группе повышенного риска, т.е. тем, кто уже побывал в дорожно-транспортных происшествиях или был замечен за рулем в нетрезвом состоянии. Взимая высокую плату за покрытие высоковероятных убытков, *Progressive Corporation* зарабатывает вполне приличные деньги. Кроме того, руководство уверенно в том, что таким образом обеспечило большое поле деятельности для своей компании на несколько лет вперед. Следует заметить, что большие компании тоже используют в своей деятельности маркетинг на уровне рыночных ниш. Например, *American Express* предлагает клиентам не только свои традиционные "зеленые карточки", но также "золотые карточки", "корпоративные карточки" и даже "платиновые карточки", предназначенные для обслуживания ниши, представители которой составляют всего 1% от 36 миллионов владельцев ее карточек [3]. Точно так же поступает и компания *Nike*. Она выпускает спортивное снаряжение не только для занятий баскетболом, легкой атлетикой и футболом, но, кроме того, и для менее популярных видов спорта: велосипедного и уличного хоккея.

Для многих сегодняшних рынков ниши стали нормой. Как заметил один руководитель рекламного агентства: "Товары, которые нравятся всем лишь чуть-чуть, не найдут сбыта, успех будут иметь только те товары, которые кому-то понравятся очень сильно" [4]. Другие эксперты утверждают, что компании "либо должны занимать ниши, либо их вытеснят из ниш" [5].

Микромаркетинг

Маркетологи, занимающиеся маркетингом сегментов и маркетингом рыночных ниш, приспосабливают свои предложения и маркетинговые программы к нуждам различных сегментов рынка. В то же время они не подстраивают свои предложения под каждого отдельного заказчика. Таким образом, маркетинг сегментов и маркетинг рыночных ниш находятся посередине между массовым маркетингом и микромаркетингом. **Микромаркетинг** — это практика приспособления товаров и маркетинговых программ к особым вкусам отдельных людей и лиц, проживающих в определенной местности. Микромаркетинг включает *локальный маркетинг* и *индивидуальный маркетинг*.

Локальный маркетинг

Локальный маркетинг подразумевает специальный подбор торговых марок и мероприятий по продвижению товаров таким образом, чтобы они соответствовали нуждам и потребностям локальных потребительских групп, в которые входят жители какой-нибудь местности — городов, районов, микрорайонов — и даже покупатели, посещающие отдельные магазины. Например, компании, занимающиеся розничной торговлей, такие

как *Sears* и *Wal-Mart*, подбирают товарный ассортимент каждого из своих магазинов и приспосабливают программы стимулирования сбыта применительно к специфике их клиентуры, а банк *Citibank* предлагает различные виды банковских услуг в своих отделениях, перечень которых зависит от демографических особенностей места расположения. Компания *Kraft* подбирает для каждого из магазинов своей сети определенный ассортимент сыров и так размещает их на полках, чтобы оптимизировать продажу сыра в магазинах, посещаемых покупателями с низкими, средними и высокими доходами, а также в магазинах микрорайонов, населенных разными этническими группами.

Но у локального маркетинга есть ряд недостатков. Снижая эффект экономии за счет масштаба, он может привести к увеличению производственных и маркетинговых затрат. Он также вызывает проблемы при организации товародвижения, поскольку компании стараются удовлетворить разнообразные требования различающихся между собой региональных и местных рынков. Общий имидж торговой марки также может пострадать, если товар и общая идея, под которой он преподносится потребителям, будут отличаться для различных местностей. И все же, поскольку компании сталкиваются с растущей фрагментацией рынков, а новые технологии в торговле продолжают развиваться, преимущества локального маркетинга часто перевешивают его недостатки. Политика локального маркетинга помогает компании более эффективно действовать на рынке в условиях ярко выраженных различий в демографических характеристиках и стиле жизни разных сообществ людей на региональном и местном уровнях. Локальный маркетинг также отвечает нуждам первоочередных потребителей компании — розничных торговцев, которые предпочитают иметь в своих магазинах ассортимент товаров, более точно "настроенный" на потребности жителей прилегающих районов.

Индивидуальный маркетинг

В своей крайней форме микромаркетинг превращается в **индивидуальный маркетинг** — приспосабливание товарного ассортимента и маркетинговых программ к нуждам и предпочтениям отдельных потребителей. Индивидуальный маркетинг называют также "маркетингом рынков для одного потребителя", "маркетингом под заказ" и "маркетингом с глазу на глаз" (врезка "Маркетинг в действии 6.1") [6]. Массовый маркетинг в пору расцвета игнорировал то, что веками потребители обслуживались на индивидуальной основе: портной на заказ шил костюм, сапожник по индивидуальному заказу тачал обувь, краснодеревщик на заказ делал мебель. Сегодня, тем не менее, новые технологии позволяют многим компаниям вернуться к маркетингу "под заказ". Более мощные компьютеры, содержащие детализированную информацию в базах данных, роботизированное производство, а также быстродействующие и работающие в интерактивном режиме средства коммуникации, электронная почта, факс и Интернет, объединяясь, благоприятствуют "массовому обслуживанию на индивидуальной основе" [7]. *Массовое обслуживание на индивидуальной основе* — это возможность в массовых масштабах создавать товары и средства коммуникации с потребителями, разработанные на индивидуальной основе таким образом, чтобы удовлетворить требования каждого конкретного потребителя.

Для примера расскажем вам о японской велосипедной компании *National Industrial Bicycle Company*, использующей гибкое производство для выпуска большого количества велосипедов, которые по требованию покупателей индивидуально подгоняются. Клиенты

приходят в местный магазин, торгующий велосипедами, где служащий магазина снимает с них мерку на специально оборудованной раме, а затем по факсу передает данные на фабрику. На фабрике они вводятся в компьютер, за три минуты изготавливающий чертежи, выполнение которых у конструктора заняло бы в 60 раз больше времени. Затем компьютер руководит действиями роботов и рабочих, направляя производственный процесс. Фабрика готова изготовить любой из 18 миллионов вариантов для 18 моделей велосипедов, окрашенных в любой из предлагаемых 199 цветов и, практически, стольких размеров, сколько на земле людей. Цена непомерно высока — между 545 долларами и 3,2 тысячами долларов, но уже через две недели покупатель ездит на выполненной по индивидуальному заказу, единственной в своем роде машине.

Маркетинг в действии 6.1

Рынки "одного": маркетинговые предложения "под заказ"

В последние годы возникло несколько рыночных технологий, применимых в самых разных отраслях, которые позволяют компаниям рассматривать большое число потребителей индивидуально — как отдельные "рынки для одного". Последние достижения в области автоматизированного проектирования, баз данных, телекоммуникаций и производственных технологий дали жизнь такому понятию, как "массовая настройка". Под этим понимается процесс взаимодействия компании со множеством потребителей как бы с глазу на глаз, когда она так проектирует свои товары и услуги, что их потом можно приспособить для удовлетворения индивидуальных потребностей каждого. Вот несколько примеров.

Остановитесь в любом из отелей *Ritz-Carlton*, и вы будете поражены, насколько хорошо обслуживающему персоналу гостиницы удается предугадать ваши малейшие прихоти. Даже не спрашивая, они, похоже, знают, что вы хотите комнату для некурящих с кроватью королевских размеров, антиаллергическую подушку и завтрак в постель с кофе без кофеина. Как удается компании *Ritz-Carlton* творить такие чудеса? С самого начала посвятив всю свою деятельность удовлетворению индивидуальных потребностей тысяч гостей, отель применяет систему, сочетающую в себе информационные технологии и гибкость управления, которая обобщает опыт работы и позволяет гостиничным службам соответствующим образом "настраиваться на клиентов". "Сердцем" этой системы является огромная база данных, которая содержит информацию о клиентах, составленную по наблюдениям обслуживающего персонала. Каждый день штатные сотрудники отеля — от швейцара до горничной — незаметно записывают свои наблюдения, относящиеся к индивидуальным привычкам, пристрастиям и антипатиям каждого постояльца, в небольшие "блокноты гостевых предпочтений". Эти наблюдения потом заносятся в корпоративную базу данных, которая называется "История гостей". В каждом отеле ежедневно по утрам специальный служащий — "гостевой историк", просматривает файлы с записями вновь прибывших, разыскивая среди них тех, кто уже хоть раз останавливался в *Ritz-Carlton*, и подготавливает предполагаемый список особых деталей обслуживания, которые могли бы доставить удовольствие каждому гостю.

Постояльцы всегда очень положительно отзываются о таком индивидуализированном обслуживании "рынка одного человека". С 1992 года, после введения в действие системы "История гостей", *Ritz-Carlton* на 23% повысил "уровень постоянства" своих клиентов; 95% людей приходили в изумление, и, покидая гостиницу, они отмечали, что их пребывание здесь — это воистину яркое жизненное впечатление.

Peapod, чикагский бакалейный магазин, имеющий службу доставки, активно использует преимущества интерактивных технологий, предоставляя своим клиентам возможность пользоваться виртуальным супермаркетом, который наилучшим образом удовлетворяет все их потребности. Используя персональный компьютер, они могут заказывать товары по категориям (выпечка), по видам товара (хлеб), по торговой марке (Pepperidge Farm) или просто выбирать товары, предложенные к продаже в этот день. В пределах категорий клиенты могут выбирать изделия, пользуясь списками, в которых

товары сгруппированы по торговым маркам, ценам, размеру упаковки или просто по алфавиту. Они могут также создавать и сохранять стандартные и специальные списки покупок для повторного использования, например списки круп для завтрака или различных закусок. *Peapod* помогает своим клиентам оптимизировать сам процесс покупки. В результате, несмотря на необходимость ежемесячной оплаты этой услуги, большинство клиентов считают, что они экономят деньги, потому что делают *покупки рационально, используют большее количество купонов с различными скидками и покупают* меньше товаров импульсивно, чем при закупках в *реальном супермаркете*. Кроме того, виртуальное *посещение магазина экономит* время и дает возможность покупателям совершать покупки как из дома, так и находясь на работе. Сколько же потребителей предпочитают совершать покупки в виртуальном супермаркете? Самая большая национальная интерактивная служба, предоставляющая возможность виртуального посещения магазина, *Peapod* привлекла 75 тысяч потребителей в семи городах США — Атланте, Бостоне, Чикаго, Далласе, Хьюстоне, Сан-Франциско и Колумбии, штат Огайо. *Peapod* обеспечивает 15% объема продаж ювелирных магазинов *Jewel* и *Safeway* на этих рынках и имеет удивительно высокий процент постоянных клиентов (80%). Консалтинговая компания *Andersen* предсказывает, что от 15 до 20 миллионов американских домашних хозяйств будут "совершать покупки с помощью щелчка мыши" к 2007 году, создавая тем самым интерактивный бакалейный рынок с объемом продаж 60 миллиардов долларов.

Клиенты компании *Andersen Windows* теперь сами помогают делать эскизы своих будущих окон, *будь то сложные, величественные готические окна или миниатюрные окошки высотой всего несколько* сантиметров. Между 1985 и 1991 годами, когда ассортимент продукции компании *Andersen* вырос с 28 тысяч (в 1985 году) до 86 тысяч (в 1991 году) типоразмеров, заказчики компании — в основном владельцы домов или подрядчики-строители — сталкивались с наводящим страшную скуку набором стандартных типов окон, изображенных в груде массивных каталогов. При получении сложных заказов — например, арочных окон — проектирование требовало серьезных конструкторских навыков и хороших познаний в тригонометрии. Подготовка калькуляции для таких окон могла занять несколько часов, а сама калькуляция разрасталась до 15 страниц. В результате такой сложности стала возрастать частота ошибок. К 1991 году 20% поставленных *Andersen Windows* окон содержали как минимум одно расхождение с заказом. Тогда компания *Andersen* снабдила своих дистрибьюторов и розничных торговцев системой, которая, по существу, является интерактивным компьютеризированным каталогом, под названием "Windows of Knowledge" (Окна знаний). Специалист по анализу работы отрасли описывает систему следующим образом: "Используя этот инструмент, продавец может помочь потребителям [выбрать нужные из 50 тысяч возможных компонентов окон], а также добавлять, изменять и отбрасывать детали до тех пор, пока не получится окно, которым они будут *полностью довольны. Это сродни детскому строительному конструктору. Компьютер автоматически* проверяет оконные стекла на структурную звукопроницаемость, а затем генерирует калькуляцию ... С компьютера розничного торговца заказ отсылается на [фабрику], где ему присваивается уникальный "регистрационный номер, который позволяет проследить за ходом выполнения заказа с помощью технологии штрихкодов, от сборочного конвейера до склада". Такое производство "единичными партиями" значительно расширило возможности клиентов при выборе изделий и в то же время снизило процент ошибок. К 1996 году *Andersen* предлагала 188 тысяч разных товаров, но это даже меньше, чем все, полученные ею к этому времени заказы, которые не поместились бы и на 200 грузовиках. Более того, делая все для облегчения заказов, *Andersen* существенно уменьшила требования к объемам производственно-технических запасов на складах. Дистрибьюторы восхищены системой "Windows of Knowledge". Как сказал один розничный торговец: "Это необычайный инструмент. Он делает такие вещи, которые свели бы меня с ума, если бы мне пришлось делать их самому". Но кто действительно оказался в выигрыше, так это заказчики компании *Andersen* — владельцы домов и подрядчики, — при минимальных хлопотах они получают именно такие окна, которые им нужны. Все это сделало *Andersen* настоящим сторонником рынков для одного потребителя. Подводя итоги, повторим *вслед за одним из администраторов*: "*Мы находимся на пути ко все более и более полной массовой* настройке [рыночного предложения] на единичного заказчика".

Источники: B. Joseph Pine II, Don Peppers and Martha Rogers. Do you want to keep your customers forever?//Harvard Business Review (March–April 1995), P. 103–114; *Christopher W. Hart.* Made to order//Marketing Management (Summer 1996), P. 11–22; *Justin Martin.* Are you as good as you think you are?//Fortune (30 September 1996); *James H. Gilmore and B. Joseph Pine II.* The four faces of mass customization//*Harvard Business Review* (January–February

1997), P. 91–101; *Kim Cleland.* Peapod, Shoppers Express vie for online grocery business//Advertising Age (9 June 1997), p. 40; *Jennifer Tanaka.* From Soup to Nuts//Newsweek, March 16, 1998, P.77–79; *Don Peppers, Marta Rogers Bob Dorf.* Is Your Company Ready for One-to-One Marketing?//Harvard Business Rewiew, January–February 1999, P. 151–160.

Компании, предоставляющие свои товары и услуги, в основном, организованным потребителям, также ищут новые способы индивидуализации своих предложений. Например, *ChemStation*, компания, располагающая капиталом в 25 миллионов долларов, производя промышленные моющие средства, обязательно учитывает индивидуальные требования к чистящим средствам своих клиентов. Все началось после того, как основатель компании и ее генеральный директор Джордж Хоман (George Homan) обнаружил, что из-за постоянных изменений, происходящих в маркетинговой среде, моющие средства не были одинаково хороши даже для всех предприятий, работающих в одной отрасли. Стремясь предоставить наивысшую потребительскую ценность, он принял решение корректировать состав моющих средств, учитывая пожелания каждого заказчика. Процесс массового обслуживания на индивидуальной основе начинается в тот момент, когда торговый персонал *ChemStation* собирает информацию о пожеланиях каждого клиента по поводу чистящих средств, формируя таким образом базу данных о потребителях — Систему управления резервуарами (СУР). Затем химик компании разрабатывает специальный "рецепт" моющего средства для конкретного клиента, присваивает ему номер и заносит его формулу в СУР. Это позволяет выпускать на любом заводе компании специально разработанное моющее средство для любого заказчика. Для этого рабочие могут просто ввести номер необходимого рецепта в управляемую компьютером машину, смешивающую в нужных пропорциях химические ингредиенты. Служащий *ChemStation* доставляет изготовленную по заказу смесь в резервуар многократного использования, установленный на территории клиента. Компания так же следит за объемом моющего средства, находящегося в цистерне, и автоматически пополняет резервуар, когда его запас заканчивается.

Заказчик не вникает в технологические тонкости изготовления моющего средства, но уверен, что *ChemStation* поставляет именно то, что требуется. Таким образом массовое обслуживание на индивидуальной основе не только снижает издержки выполнения индивидуальных заказов, но и увеличивает потребительскую ценность и уровень удовлетворенности клиента, в результате чего прибыль компании неуклонно увеличивается. С тех пор как *ChemStation* в 1985 году начала использовать эту систему, издержки производства заказа для одного клиента снизились почти на 25%, в то время как валовая прибыль в расчете на одного клиента увеличилась почти на 50%. Массовое обслуживание на индивидуальной основе существенно помогает *ChemStation* и в конкурентной борьбе. Тот факт, что никто, включая клиента, не знает состава формул моющих средств, существенно затрудняет переход клиентов компании к конкурентам. "Мы говорим [клиентам], что это — коммерческая тайна, — говорит г-н Хоман. — Конечно, мы не так защищаем [состав наших формул], как *Coca-Cola*, но наша защита ненамного хуже" [8].

Движение в сторону индивидуального маркетинга отражает тенденцию развития *маркетингового самообслуживания* потребителей. Действительно, выступая в роли индивидуальных заказчиков, потребители несут несколько большую ответственность за то, какие товары и каких марок они покупают. Рассмотрим двух покупателей-предпринимателей с разными стилями проведения закупочных операций. Первый встречается с несколькими

торговыми агентами, каждый из которых пытается убедить его купить товары их фирмы. Второй не встречается ни с кем, а наоборот, входит в Интернет, ищет нужную информацию и оценивает предлагаемую продукцию, затем с помощью электронных средств связи он общается с различными поставщиками, пользователями и товароведами и только после этого составляет собственное мнение о том, какое из предложений лучше. Второй агент по закупкам берет на себя большую ответственность за процесс закупок, поэтому у маркетолога, предлагающего товар, прежде всего, посредством рекламы, меньше возможности повлиять на принимаемое клиентом решение о закупке. Поэтому им следует активнее привлекать клиентов к участию в разработке товаров и не выпускать их из виду на всех стадиях процесса принятия решения о покупке, расширяя возможности покупателей по применению маркетингового самообслуживания.

Главный конструктор компании *Mazda* сказал: "Потребители хотят выразить свою индивидуальность с помощью приобретаемых товаров". Возможности, предоставляемые этими технологиями, обещают превратить маркетинг из "среды широковещания в среду диалога", когда потребитель активно участвует в проектировании и создании как товара, так и предложения [9]. Более подробно перспективы развития прямого маркетинга и маркетингового самообслуживания мы рассмотрим в главе 14.

Сегментирование потребительского рынка

Универсального подхода к сегментированию рынков не существует. Чтобы с максимальной объективностью оценить структуру рынка, маркетологу следует исследовать различные варианты сегментирования рынка на основе нескольких переменных, применяемых отдельно или в сочетании с другими. В табл. 6.1 приведены основные переменные, которые можно использовать при сегментировании потребительского рынка. Сейчас же сосредоточим основное внимание на сегментировании по *географическому, демографическому, психографическому* и *поведенческому принципу*.

Таблица 6.1. Некоторые переменные, используемые для сегментирования потребительских рынков

По географическому принципу	
Регион	Тихоокеанский, Горный, Центральный северо-западный, Центральный юго-западный, Центральный северо-восточный, Центральный юго-восточный, Южно-атлантический, Средне-атлантический, Новая Англия
Город (по числу жителей)	Меньше 5 тыс.; 5–20 тыс.; 20–50 тыс.; 50–100 тыс.; 100–250 тыс.; 250–500 тыс.; 0,5–1 млн; 1–4 млн; 4 млн и больше
Плотность населения	Город, пригород, сельская местность
Климат	Теплый, холодный
По демографическому принципу	
Возраст (лет)	До 6, 6–11, 12–19, 20–34, 35–49, 50–64, 65 и больше
Пол	Мужской, женский
Размер семьи (чел.)	1-2, 3-4, 5 и больше

Окончание табл. 6.1

По географическому принципу	
Этапы жизненного цикла семьи	Молодые, одинокие; молодая семья без детей; молодая семья с младшим ребенком в возрасте до 6 лет; молодая семья с младшим ребенком в возрасте 6 лет и старше; пожилые супруги с детьми; пожилые супруги без детей моложе 18 лет; пожилые, одинокие; прочие
Уровень доходов (тыс. долл.)	Меньше 10; 10–15; 15–20; 20–30; 30–50; 50–100; 100 и выше
Род занятий	Лица умственного труда и технические специалисты; управленцы, должностные лица и владельцы; клерки, продавцы; ремесленники, мастера, прорабы; квалифицированные рабочие; фермеры; пенсионеры; студенты; домохозяйки; безработные
Образование	Начальное или ниже; неоконченное высшее; высшее; неоконченное среднее; среднее
Вероисповедание	Католик, протестант, иудей, мусульманин, другое
Раса	Белый, афроамериканец, азиат, латиноамериканец
Национальность	Американцы, англичане, французы, немцы, итальянцы, японцы, латиноамериканцы
По психографическому принципу	
Общественный класс	Низшие слои низшего класса; высшие слои низшего класса; рабочий класс; средний класс; высшие слои среднего класса; низшие слои высшего класса; высшие слои высшего класса
Образ жизни	Традиционалист, жизнелюб, борец
Тип личности	Импульсивная натура, конформист, авторитарная натура, честолюбивая натура
По поведенческому принципу	
Стиль приобретения товаров	Регулярно, в особых случаях
Искомые преимущества	Уровень качества, уровень обслуживания, экономичность
Статус пользователя	Не пользующийся, бывший пользователь, потенциальный пользователь, начинающий пользователь, регулярный пользователь
Интенсивность потребления	Изредка, часто, постоянно
Степень приверженности	Отсутствует, средняя, высокая, абсолютная
Степень готовности к восприятию товара	Неосведомленный, осведомленный, информированный, заинтересованный, желающий, намеревающийся купить
Отношение к товару	Восторженное, положительное, безразличное, отрицательное, враждебное

Сегментирование по географическому принципу

Сегментирование по **географическому принципу** предполагает разделение рынка на разные географические объекты: страны, штаты, регионы, округа, города, микрорайоны. При этом перед компанией открываются две возможности — либо сконцентрировать свою деятельность на одном или нескольких таких географических сегментах, либо действовать сразу на всех сегментах, но обращая при этом особое внимание на различия в нуждах и потребностях клиентов, обусловленные их географическим положением.

В настоящее время многие компании локализуют свои товары, рекламу, меры по организации и стимулированию сбыта, чтобы удовлетворять потребности отдельных регионов, городов и даже городских районов. Например, *P&G* продает свой стиральный порошок Ariel преимущественно в Лос-Анджелесе, Сан-Диего, Сан-Франциско, Майами и в южном Техасе, — областях с большой концентрацией испаноязычных потребителей [10].

Другие компании пробуют найти и "возделать" еще не захваченные территории. Сеть мотелей *Hampton Inns* придерживается такой стратегии. Например, городок Тоунсенд (штат Теннеси), в котором живет только 329 человек, слишком мал даже по стандартам малых городов. Однако не стоит судить по размерам. Находясь на оживленном и живописном участке дороги между Ноксвиллом и Смоки-Маунтинс, этот поселок обслуживает проезжающих мимо бизнесменов и отпускников. Компания *Hampton Inns*, владеющая сетью из 290 мотелей, открыла один из них в Тоунсенде и позже открыла еще 100 в таких же маленьких городках. В таких городках и затраты меньше, а по причине меньшего числа постояльцев компания строит здания меньшей величины. Мотель *Hampton Inns* в Тоунсенде, например, рассчитан всего на 54 номера вместо обычных 135 [11]. Розничные торговцы разного уровня, начиная с *Sears* и заканчивая *Saks Fifth Avenue*, тоже перебираются в пригород. Например, компания *Saks* пытается внедрить в сознание потребителей новую стратегию "главной торговой улицы", открывая маленькие магазинчики на оживленных окраинах города и в маленьких городках. При этом она даже не стремится обеспечить их таким же разнообразным ассортиментом, какой имеется в магазинах, расположенных в центре города. Площадь ее новых магазинов, расположенных в Гринвиче и Коннектикуте, чуть ли ни в три раза меньше тех, которые можно встретить на центральных улицах больших городов [12].

Сегментирование по демографическому принципу

Сегментирование по **демографическому принципу** заключается в разделении рынка на потребительские группы на основе таких демографических переменных, как возраст, пол, размер семьи, этапы жизненного цикла семьи, уровень доходов, род занятий, образование, вероисповедание, раса и национальность. Демографический принцип чаще других применяется для сегментации потребительских рынков. Одна из причин этого заключается в том, что потребительские нужды, потребности и интенсивность потребления очень тесно взаимосвязаны с демографическими переменными. Другая причина состоит в том, что демографические переменные зачастую гораздо легче измерять, чем переменные других типов. Даже в том случае, когда изначально сегментирование рынка было проведено по иному принципу, например по типу личности или поведения, для правильной оценки размера целевого рынка и его наиболее эффективного охвата следует выяснить демографические характеристики сегментов.

Возраст и этапы жизненного цикла

Нужды и потребности потребителей изменяются с возрастом. Некоторые компании используют сегментирование по **возрасту и этапам жизненного цикла**, предлагая разные товары и применяя разные маркетинговые подходы для групп потребителей разного возраста и потребителей, находящихся на разных этапах жизненного цикла. Например, сегодня у многих компаний специально разработаны разные продукты и средства рекламы

для обращения к разным целевым аудиториям — к подросткам, представителям поколения "Икс", беби-бумерам и потребителям более зрелого возраста. В частности, компания *McDonald's* для привлечения детей, подростков, взрослых и людей старшего возраста также применяет разные приемы. В ее рекламе, адресованной подросткам, присутствуют такие элементы, как танцевальная бит-музыка, динамичные сюжеты и стремительное чередование фрагментов; реклама для старшего поколения спокойнее и сентиментальнее. Компания *Procter & Gamble* в своем подразделении *Oil of Olay* специально разработала особый крем ProVital для женщин старше 50-ти лет, поскольку этот сегмент американских потребителей сегодня растет быстрее других.

При использовании возрастной сегментации или сегментации по этапам жизненного цикла маркетологам следует проявлять осторожность, чтобы не поддаться влиянию стереотипов. Да, некоторые 70-летние не могут передвигаться без инвалидной коляски, но их ровесников можно встретить на теннисных кортах. Другой пример: в то время как у одних 40-летних супругов дети уже учатся в колледже, у других только появляется первый ребенок. Поэтому возраст редко служит надежным показателем индивидуального стиля жизни, состояния здоровья, служебного положения, семейного статуса, потребностей и покупательной способности.

Обычно маркетологи многих компаний для привлечения внимания потребителей зрелого возраста используют положительные образы и обращения. Например, для рекламы упомянутого выше крема ProVital привлечены привлекательные пожилые женщины, сообщающие о результатах его применения (эффект разглаживания морщин). "Многие женщины, переступившие 50-летний рубеж, рассказали нам о том, что чувствуют себя гораздо более уверенными, компетентными и независимыми, чем когда-либо прежде, — заметил коммерческий директор *Olay*. — И они не хотят расставаться со своей красотой." Реклама крема ProVital подчеркивает именно это положительное отношение к своему возрасту [13].

Пол

Сегментация по **признаку пола** имеет давнюю традицию в торговле одеждой, косметикой и журналами. В последнее время к этому типу сегментации все больший интерес проявляют и компании, работающие в других отраслях. Например, раньше мужчины и женщины пользовались одними и теми же дезодорантами, а сегодня многие производители выпускают дезодоранты, предназначенные специально для представителей только одного пола. Первой была компания *Procter & Gamble*, предложившая на рынке дезодорант Secret, разработанный с учетом биохимии женского организма. Он призван был подчеркнуть женственность, поэтому для него разработали соответствующую упаковку и рекламу. Лишь недавно возможности сегментации рынка по половому признаку стали использовать маркетологи из других сфер деятельности. Например, компания *Merrill Lynch* предлагает Финансовый справочник для женщин-инвесторов, которые хотят "упорядочить свои финансы". Компания *Owens-Corning*, изучив роль женщин в принятии решений во время ремонта, стала сознательно апеллировать к женщинам, рекламируя изоляционные материалы. Проведенное исследование показало, что две трети женщин принимают участие в установке электроприборов, а 13% справляются с этой работой самостоятельно [14].

Автомобильная отрасль также начинает широко использовать сегментирование по признаку пола. Женщины приобретают примерно половину всех продаваемых в США новых автомобилей и оказывают влияние на принятие решения о покупке нового автомобиля в 80% случаев. По прогнозам специалистов, в 2000 году женщины купили примерно 60% новых автомобилей. Поэтому женщины стали важным целевым рынком для автомобильных компаний. "Продажа женщинам ничем не должна отличаться от продажи мужчинам, — заметил один аналитик. — Однако есть некоторые тонкости, которые и составляют разницу." [15] У женщин другое телосложение, менее сильная верхняя часть тела, и они больше заботятся о безопасности. Чтобы решить эти проблемы, производители автомобилей переоборудуют капоты и багажники, чтобы они легче открывались, предлагают сидения, которые легче регулируются, и привязные ремни, которые лучше подходят для женщин. Они также усилили безопасность, выдвинув на первый план такие особенности, как надувные подушки безопасности и дистанционное управление дверными замками.

В своей рекламе некоторые производители обращаются непосредственно к женщинам. В противоположность автомобильной рекламе прошлых лет сегодня реклама представляет женщину как компетентного и хорошо осведомленного потребителя, которого интересует в автомобиле абсолютно все, а не только цвет. Например, в одном из рекламных роликов компании *Pontiak* молодая девушка приводит в автомагазин своего брата, чтобы он помог ей выбрать ... цвет ее нового автомобиля. В другом рекламном ролике мы видим девушку, мечтающую о романтической поездке с привлекательным молодым человеком по прибрежному шоссе в роскошный ресторан — машину ведет девушка [16].

Уровень доходов

Сегментирование по **признаку уровня доходов** часто используется в маркетинге таких товаров и услуг, как автомобили, моторные лодки, одежда, косметика и путешествия. Компании обычно пытаются привлечь богатых потребителей роскошными товарами и удобством обслуживания. Магазины типа *Neiman-Marcus* ориентируются на потребителей с высоким уровнем дохода, предлагая дорогие товары — ювелирные украшения, великолепные модели одежды, экзотические меха и даже замороженные австралийские абрикосы по цене 20 долларов за фунт (50 долларов за кг). В последнее время среди молодежи чрезвычайно популярны черные рюкзачки от *Prada*, сделанные из искусственной кожи, несмотря на то что стоят они 450 долларов. Состоятельные потребители охотно раскупают билеты на места в первом ряду в *Madison Square Garden*, хотя их цена доходит до тысячи долларов [17].

Однако не все компании, использующие сегментацию по уровню дохода, ориентируются на состоятельных клиентов. Невзирая на невысокую покупательную способность, рынок домохозяйств с низким уровнем доходов (которых в США около 40 миллионов) привлекает многих производителей. Ряд компаний, в частности, сеть магазинов *Family Dollar*, ориентируются преимущественно на потребителей с низким уровнем дохода. Когда *Family Dollar* собиралась открывать новые магазины, ее агенты по недвижимости искали подходящие помещения в районах, жители которых имеют низкий и средний уровни доходов, носят недорогую обувь и водят старые, потребляющие много топлива, автомобили. Доход типичного клиента *Family Dollar* редко превышает 25 тысяч долларов в год, а за одно посещение магазина средний клиент тратит около 8 долларов. Тем не ме-

нее проводимая этой компанией "низкодоходная" стратегия позволила ей стать одной из самых прибыльных в стране сетей магазинов, работающих по системе скидок. Компания *Greyhound Lines* предоставляет возможность малообеспеченным людям попасть практически в любую точку страны за небольшие деньги, поскольку ее автобусные маршруты проходят по всей Америке. При этом компания ежегодно получает совсем неплохую прибыль, хотя больше половины ее постоянных клиентов — люди с доходом меньше 15 тысяч долларов в год. Банк *Chase Manhattan Bank* открывает счета и выдает кредитные карточки для проживающих в Нью-Йорке бездомных ветеранов войны. Около 350 ветеранов открыли счета в общей сложности более чем на 2 миллиона долларов (в основном, за счет единовременных пособий, выплачиваемых им в качестве компенсаций) [18].

Сегментирование по психографическому принципу

При **психографической сегментации** покупателей делят на разные группы по признакам принадлежности к общественному классу, образу жизни или по личностным характеристикам. Люди, попавшие в одну и ту же демографическую группу, могут иметь совершенно разные психографические особенности.

В главе 5 мы привели описание социальных классов и показали, что принадлежность к тому или иному классу оказывает значительное влияние на выбор автомобилей, одежды, мебели, организацию досуга, читательские привычки, а также на выбор магазинов, где все это приобретается. Многие компании разрабатывают товары и услуги, ориентируясь на определенные социальные классы, исходя при этом из тех характеристик товаров и услуг, которые особенно привлекательны для этих классов.

Как уже говорилось в главе 5, интерес людей к тем или иным товарам зависит от их стиля жизни, а сами приобретаемые товары как раз и служат проявлением этого стиля. Производители все чаще сегментируют свои рынки, ориентируясь на стиль жизни потребителя. Например, компания *Duck Head* производит одежду небрежного студенческого стиля, ее реклама гласит: "Ваша одежда не станет старой, если вы не купите ее новой". Журнал *Redbook* ориентируется на сегмент, стиль жизни которого сам журнал определяет как "жонглирование"; этот сегмент составляют женщины в возрасте от 25 до 44 лет, вынужденные "жонглировать" одновременно мужем, семьей, домом и работой. Вот что говорится о читательницах журнала в его последней рекламе: "Она — продукт своего времени, женщина тридцати с небольшим, которая с одинаковым успехом управляет домом, семьей и карьерой; как никто прежде, она решительно настроена получить от жизни все, что ей причитается. Она достаточно взрослая, чтобы знать, чего хочет. И достаточно молода, чтобы иметь силы за это бороться". По мнению журнала *Redbook*, такой потребитель будет идеальным целевым рынком для производителей здоровой пищи и товаров для спорта и отдыха. Она носит преимущественно спортивную обувь, глотает большое количество витаминов, пьет в основном диетические напитки и добивается своих целей гораздо чаще, чем представители других групп потребителей.

Для сегментирования рынка маркетологам следует, кроме прочих, применять личностные переменные, придавая своим товарам черты, соответствующие личности потребителя. Успешные стратегии сегментирования рынка, основанные на типах личности, используются для продвижения таких товаров, как косметика, сигареты, страховые полисы и спиртные напитки [19]. Компания *Honda* в своей маркетинговой кампании для

мотороллеров дает другой хороший пример сегментирования на уровне личностных характеристик. Как может показаться на первый взгляд, мотороллеры Spree, Elite и Aero производства *Honda* предназначены для профессионалов и опытных гонщиков в возрасте от 16 до 22 лет. Однако реклама построена так, чтобы заинтересовать максимально широкий круг лиц. В одном из рекламных роликов, например, показан счастливый малыш, прыгающий на кровати, а голос за кадром в это время произносит: "Всю свою жизнь вы мечтаете испытать это чувство". Этот ролик вызывает у зрителя воспоминания о блаженном чувстве освобождения, которое испытывает ребенок, вырвавшийся из-под опеки взрослых и получивший возможность сделать то, что родители ему запретили. Исподволь зрителю внушается мысль, что то же самое он сможет испытать, когда сядет на мотороллер *Honda*. Поэтому, несмотря на первое впечатление, будто продукция *Honda* адресована молодым потребителям, на самом деле ее реклама обращается к людям всех возрастных групп, у которых хватит смелости самим выбирать свой стиль и жить своей жизнью. В результате больше половины мотороллеров компании *Honda* покупают молодые люди с высшим образованием и люди более старшего возраста — 15% мотороллеров приобретается возрастной группой старше 50 лет. *Honda* обращается к непослушному, жаждущему самостоятельности ребенку, который живет в каждом из нас [20].

Сегментирование по поведенческому принципу

При сегментировании по **поведенческому принципу** покупатели делятся на группы в зависимости от того, насколько они знают товар, как к нему относятся, как используют или как реагируют на него. Сегментирование на основе поводов совершения покупки может оказать компаниям помощь и в формировании концепции использования данного товара. Например, апельсиновый сок чаще всего употребляют за завтраком, однако поставщики апельсинов рекламируют этот сок в качестве охлаждающего и освежающего напитка в течение всего дня. И наоборот, рекламная кампания фирмы *Coca-Cola* "Coke in the Morning" (Coke утром), направленная на увеличение потребления этого напитка, убеждает потребителя пить Coke по утрам, поскольку этот напиток бодрит и тонизирует. Некоторые праздники, например День Матери и День Отца, возникли в какой-то мере для стимулирования продажи сладостей, цветов, открыток и мелких подарков. Многие компании, производящие продукты питания, готовят специальные продуктовые наборы и рекламные обращения к различным праздникам. Так, например, компания *Beatris Foods* в ноябре-декабре проводит ряд рекламных акций, приуроченных к Дню Благодарения и Рождеству, поскольку именно в это время расходится около 30% годового объема продаж сладостей.

Компания *Kodak* использует сегментацию на основе поводов при разработке и маркетинге одноразовых фотоаппаратов. Потребитель делает фотоснимки и, когда пленка заканчивается, отдает ее на проявку вместе с фотоаппаратом. Комбинируя линзы, выдержку и так далее, компания *Kodak* разработала различные варианты фотоаппарата практически для любых обстоятельств: с помощью одних аппаратов вы можете делать снимки под водой, с помощью других — фотографировать своего малыша.

Вы стоите на краю Великого Каньона? [Одноразовый фотоаппарат] может сделать панорамный широкоугольный снимок. Вы ныряете с маской и трубкой? Наведите объектив [другого одноразового фотоаппарата] на то, что плавает в морских глубинах. Спортивные болельщики тоже не остались без

внимания: сегодня *Kodak* выпустила на рынок телефотовариант ... со сверхкороткой выдержкой для съемок на стадионах. ... Инженеры *Kodak* работают над моделью с коротким фокусным расстоянием между линзами и уменьшенной выдержкой, которая не столь требовательна к освещенности. ... Они полагают, что родителям понравится ... фотографировать своего малыша без вспышки, которая может его напугать. В одном из японских каталогов, предназначенном для молодых женщин, компания *Kodak* предлагает комплект из пяти фотокамер в пастельных тонах, в котором имеется также модель с линзами "рыбий глаз", которая позволяет делать снимки с розоватой романтической дымкой [21].

Искомые выгоды

Одна из действенных форм сегментирования — классификация потребителей на основе тех выгод, которые они ищут в товаре. Сегментирование по принципу искомых выгод требует, во-первых, выявления основных выгод, или преимуществ, которых люди ищут в данном классе товаров, во-вторых, — выделения типов покупателей, ищущих эти преимущества, и в-третьих, — определения видов товаров, которые предоставляют эти выгоды. В результате проведенного исследования выявлено, что путешественников можно поделить на три сегмента по принципу искомых выгод: тех, кто хочет удалиться от дел и побыть вместе со своей семьей либо, наоборот, отдохнуть от семейных обязанностей; тех, кто путешествует в поисках приключений и новых ощущений; тех, кого увлекает сам процесс путешествия [22].

Одним из самых удачных примеров сегментации по принципу искомых выгод может служить рынок зубной пасты (табл. 6.2). По принципу искомых выгод было выделено четыре сегмента: экономичный, медицинский, косметический и вкусовой. Каждый такой сегмент имеет свои специфические демографические, поведенческие и психографические характеристики. Выяснилось, например, что люди, стремящиеся предотвратить кариес, имеют, как правило, большую семью, привыкли долго и тщательно чистить зубы и вообще отличаются консерватизмом. Каждый из сегментов, кроме того, отдает предпочтение определенным маркам зубной пасты. Большинство современных марок и рассчитано на один из этих сегментов. Например, укрепляющая зубная паста *Crest* ориентирована на семейный сегмент, а оформление и вкус пасты *Aim* рассчитаны на детей.

Таблица 6.2. Сегментирование рынка зубной пасты на основе искомых выгод

Сегменты по разновидностям искомых выгод	Демографические характеристики	Поведенческие характеристики	Психографические характеристики	Любимые марки
Экономия (низкая цена)	Мужчины	Активные потребители	Высокая степень независимости, ценностная ориентация	Марки, которые в данный момент есть в продаже
Лечебное действие (защита от кариеса)	Люди с большими семьями	Активные потребители	Ипохондрики, консерваторы	*Crest*
Косметическое действие (блестящие зубы)	Подростки, молодежь	Курильщики	Чрезвычайно общительны и активны	*Aqua-Fresh*, *Ultra Brite*

Окончание табл. 6.2

Сегменты по разновидностям искомых выгод	Демографические характеристики	Поведенческие характеристики	Психографические характеристики	Любимые марки
Вкусовые качества (приятный вкус)	Дети	Любители жевательной резинки Spearmint	Обостренное стремление участвовать во всем самим, жизнелюбы	*Colgate, Aim*

Источники: заимствовано из работы *Russell J. Haley*. Benefit Segmentation: A Decision-Oriented Research Tool//Journal of Marketing, July 1968, P. 30–35. См. также статью *R. J. Haley*. Benefit Segmentation: Backwards and Forewards//Journal of Advertising Research, February–March 1984, P. 19–25.

Короче говоря, сегментирование по искомым выгодам компания может использовать для более четкого определения того, почему люди стремятся приобретать именно данный товар, для уточнения основных характеристик марки и для выявления того, как этот товар выглядит на фоне конкурирующих марок. Кроме того, пользуясь этим методом сегментирования, компании могут выявлять новые виды искомых выгод и выводить на рынок марки, предоставляющие эти выгоды.

Статус пользователя

Некоторые рынки можно также разбить на сегменты не пользующихся товаром, бывших пользователей, потенциальных пользователей, пользователей-новичков и регулярных пользователей. Потенциальные пользователи и регулярные пользователи требуют различных маркетинговых подходов. Например, в ходе одного из исследований обнаружили, что постоянные доноры, сдающие кровь, отличаются низкой самооценкой, не любят рисковать и больше других заботятся о своем здоровье; те же, кто донорами не являются, по всем трем пунктам представляют собой противоположность донорам. Это наводит на мысль о том, что социальным службам следует использовать специальные маркетинговые программы для удержания уже имеющихся доноров и привлечения новых. Позиция, в данный момент занимаемая компанией на рынке, оказывает влияние на направленность ее маркетинговых усилий. Компаниям-лидерам следует сконцентрировать свое внимание на привлечении потенциальных клиентов, в то время как более мелкие фирмы должны стремиться "переманить" потребителей у компании-лидера.

Интенсивность потребления

Рынок можно сегментировать также по группам слабых, умеренных и активных потребителей. Активные потребители часто составляют небольшую часть рынка, однако на их долю приходится большой процент общего объема потребления товара. Маркетологи считают, что лучше работать с одним активным потребителем, чем со множеством мелких. Например, исследование, проведенное американскими производителями мороженого, показало, что активные потребители составляют всего лишь 18% покупателей мороженого, однако именно они потребляют 55% производимой продукции. В среднем один такой потребитель съедает за год 13 галлонов мороженого, в то время как слабый потребитель съедает в среднем только 2,4 галлона. Интересные результаты получили исследователи и в туристическом бизнесе. Клиенты, активно пользующиеся услугами туристических

агентств, отличаются от тех, кто не так часто путешествуют, по целому ряду признаков: они более информированы о предоставляемых услугах, охотнее откликаются на новшества, предлагаемые компанией, более образованны, часто выступают неформальными лидерами в коллективе. Активные потребители больше путешествуют, отслеживают в газетах и журналах любую информацию о туристическом бизнесе, нередко посещают и специализированные выставки. Очевидно, что туристические агентства могли бы извлечь немало пользы из использования прямых методов обращения к своим активным клиентам, используя для этого телемаркетинг и специальные мероприятия по продвижению [23].

Степень приверженности

Многие компании сегодня пытаются сегментировать рынки по степени приверженности потребителей к товару. Потребители могут быть приверженцами какой-то марки (Tide), сети магазинов (*Wal-Mart*), компании (*Ford*). Некоторые потребители являются безоговорочными приверженцами — они всегда покупают товары одной и той же марки. Другие являются частичными приверженцами — они привержены двум-трем маркам данного товара или предпочитают одну марку, время от времени покупая и другие. В то же время часть покупателей не являются приверженцами ни одной из марок. Они или каждый раз хотят купить что-то другое, или просто покупают товар той марки, которая есть в продаже.

Компания может многому научиться, анализируя типичные соотношения приверженности на своем рынке. Начинать следует с изучения абсолютно лояльных потребителей. Например, выяснилось, что те, кто из года в год пользуются зубной пастой Colgate, принадлежат в основном к среднему классу, имеют большие семьи и заботятся о своем здоровье. Эти сведения позволяют точно обозначить главный целевой рынок пасты Colgate. Изучая менее лояльных потребителей своей продукции, компания может определить, какие из ее торговых марок наиболее конкурентоспособны. Если многие из потребителей пасты Colgate покупают также пасту Crest, то Colgate может попытаться улучшить свое позиционирование относительно Crest, например, с помощью рекламы, в которой прямо сравниваются эти две пасты. Выявив потребителей, которые отказались от одной марки товара и стали покупать другую, компания получит представление о слабых местах своей маркетинговой программы. Что касается покупателей, которые демонстрируют полное отсутствие приверженности, то компания может попытаться привлечь их, рекламируя товары, которые пользуются спросом у этой группы потребителей.

Многофакторное сегментирование

Маркетологи редко постоянно используют для сегментирования одну-две переменные. Чаще они постепенно увеличивают их количество, стремясь выделить более мелкие, хорошо очерченные целевые группы. Так, банки не ограничиваются выделением среди своих клиентов группы обеспеченных пенсионеров, они могут выявить среди них несколько сегментов, объединяющих лиц, имеющих одинаковый уровень текущих доходов, располагающих определенной недвижимостью или определенной суммой сбережений, либо по их отношению к рискованным операциям или, в конце концов, по стилю жизни.

Обычно компании начинают сегментировать рынок на основании одной переменной, затем добавляют другие. Давайте познакомимся поближе с одной маленькой компанией,

предоставляющей услуги пейджинговой связи *Paging Network, Inc. (PageNet)*. Столкнувшись с необходимостью конкурировать с огромным количеством компаний, обслуживавших 40 миллионов американцев, пользующихся пейджерами, *PageNet* поняла, что не в состоянии обойти основных конкурентов *Southwest Bell* и *Pacific Telesis*, используя какую-то уникальную технологию (поскольку таковой просто не было). Более того, компания уже воспользовалась возможностью получить преимущество за счет более привлекательных цен, установив расценки на свои услуги на 20% ниже, чем ее основные конкуренты. Поразмыслив, *PageNet* решила воспользоваться сегментированием для закрепления своих конкурентных преимуществ.

Сначала *PageNet* поделила рынок по географическому признаку, выбрав в штате Огайо и у себя дома, в штате Техас, те сегменты, на которые было несложно попасть. В обоих районах конкуренты оказались не в состоянии противостоять агрессивной ценовой политике компании. Убедившись, что на этих рынках компании ничего не угрожает, компания обратила свой взор на 13 других, находящихся в разных частях страны, сегментов. По мнению *PageNet*, именно они обладали самым большим потенциалом роста. Однако при этом компания не ограничилась сегментированием по географическому признаку. Специалисты компании составили очень подробное описание нескольких групп пользователей пейджинговых услуг, затем среди них выбрали наиболее перспективных. В их число попали торговые агенты, курьеры и работники сферы услуг.

Окрыленная успехом, *PageNet* решила направить все свои усилия на завоевание как можно большей доли рынка пейджинговых услуг. Для того чтобы охватить 75% пользователей, *PageNet* решила воспользоваться сегментированием по стилю жизни, пытаясь охватить дополнительные группы потребителей, например родителей, которые оставляют детей с приходящими нянями, жителей пригорода, которые работают в городе, чтобы они имели хоть какую-то связь во время своих ежедневных довольно-таки продолжительных поездок на работу и назад, а также людей преклонного возраста, проживающих отдельно, родственники которых хотят постоянно поддерживать с ними связь.

Для того чтобы охватить эти новые сегменты, *PageNet* стала продавать свои товары и услуги в отделах, торгующих электроникой, таких крупных розничных торговцев, как *Kmart, Wal-Mart* и *Home Depot*. Компания предложила руководству этих магазинов очень привлекательные скидки, получив взамен согласие оставить себе доход, полученный за счет обслуживания всех проданных пейджеров. Поскольку, по прогнозам специалистов, количество новых пользователей *PageNet* должно составить 80 тысяч человек, руководство посчитало, что существенное увеличение дохода, полученного от обслуживания новых пользователей, позволит с лихвой компенсировать предоставленные скидки.

Благодаря многофакторной сегментации количество абонентов *PageNet* увеличивается на 50% ежегодно уже в течение 10 лет. Величина объема предоставляемых услуг, которая превысила 800 миллионов долларов, сделала *PageNet* одним из самых крупных и быстрорастущих операторов пейджинговой связи в США. Сегодня компания опять пытается расширить свой целевой рынок, начав оказывать услуги голосовой почты и превратив таким образом пейджер в портативный автоответчик. Основатель и генеральный директор компании Джордж Перин (George Perrin) так прокомментировал это событие: "Мы нужны тем потребителям, которые хотят укротить информационный шквал" [24].

Одним из наиболее перспективных методов многофакторного сегментирования является "геодемографический". В настоящее время появилось несколько коммерческих информационных служб, которые помогают маркетологам работать на американском рынке. Используя данные переписи населения, информацию об образе жизни людей, проживающих в одном округе, эти службы могут предоставить очень подробную характеристику потребителей. Наиболее популярными в настоящее время являются геодемографические группировки PRIZM, разработанная компанией *Claritas*, и ClusterPLUS, предложенная компанией *Donneley Marketing Information Services* (врезка "Маркетинг в действии 6.2").

Маркетинг в действии 6.2

"Голубая кровь" и "Охотники и попутчики": сегментация американских жилых районов

Основываясь на демографических и социоэкономических данных, которыми располагало американское Бюро переписи населения, компания *Claritas* предложила классификацию жилых районов PRIZM. Для этого свыше 500 тысяч американских жилых районов разделили на 62 группы, объединяющие районы с одинаковыми характеристиками.

- Вам 35 лет. Стоимость вашей одежды говорит о том, что вы многого добились в своей жизни. Вы ездите на автомобиле *Volvo*, предпочитаете оливковое масло, пьете свежемолотый кофе и занимаетесь подводным плаванием. Вы живете в пригороде, руководствуясь собственными представлениями о хорошей жизни. Вы уникальны, и, как вам кажется, вас нельзя отнести к какой-либо группе. И все же вы ошибаетесь. Вы — типичный представитель группы *Жаждущие спокойствия*, в соответствии с классификацией *PRIZM*. Если вы хоть что-то покупаете, не сможете скрыться от вездесущего ока *Claritas*.

Группа *Жаждущие спокойствия* объединяет представителей новой волны миграции в пригороды. Другие группы, входящие в *PRIZM*, имеют такие же яркие названия: *Голубая кровь*, *Состоятельные умники*, *Юные эрудиты*, *Охотники и попутчики*, *Американская мечта* и *Седая власть*. Потребителей объединили в группы на основе таких характеристик, как образование, уровень доходов, род занятий, стадия жизненного цикла семьи, жилищные условия, расовая принадлежность и место проживания. Например, группа *Голубая кровь* объединяет жителей пригородных районов, находящихся в трудоспособном возрасте; как правило, они имеют высшее образование и уже добились определенного успеха на работе. В этих районах плотность населения довольно низка, жители однородны по своему составу, в основном они живут семьями в собственных домах. Полной противоположностью этой группе является группа под названием *Охотники и попутчики*, к которой относятся жители сотен деревень и маленьких городов, характерных для провинциальных районов Америки. *Американская мечта* — группа, объединяющая иммигрантов в Америку новой волны; *Юные эрудиты* — группа, состоящая из представителей поколения "Икс". Каждая из остальных групп тоже отличается уникальным сочетанием характеристик.

В случае необходимости компании могут объединять геодемографические группировки *PRIZM* с другой информацией о потреблении товаров и услуг, предпочитаемых средствах массовой информации, особенностях образа жизни потребителей для того, чтобы получить более точную характеристику своего целевого рынка. Например, представители группы *Охотники и попутчики* относятся к низшему среднему классу. В основном, это разнорабочие, которые умело обращаются с цепными пилами, покупают нюхательный табак, отдают предпочтение консервированным продуктам питания, супам быстрого приготовления и порошковым концентратам напитков. Потребители, относящиеся к группе Испанская смесь, любят покупать высококачественную одежду, сигареты без фильтра и блеск для губ. Они, в основном, покупают марочные товары и долгое время сохраняют приверженность однажды выбранной торговой марке. Они отличаются верностью семейным традициям, своему дому.

Геодемографические характеристики все чаще используются при сегментировании рынков. Это позволяет более точно оценить размер потенциального спроса, выбрать целевые рынки и создать

точнее сформулированные рекламные обращения. Например, одна из крупных компаний, продающих расфасованные товары, чтобы более точно определить круг потребителей, использующих сухие смеси для выпечки, воспользовалась похожей системой — *Cluster PLUS*, разработанной компанией *Donnelley*, дополнив ее информацией о рейтинге телевизионных программ компании *Nielsen* и данными компании *Simmons Market Research Bureau*. Вначале компания определила группы, объединяющие потребителей, которые могли бы часто заниматься выпечкой самостоятельно. В соответствии с данными компании *Simmons*, наибольшее количество таких потребителей оказалось в группе *Сельскохозяйственные районы*. 39% потребителей, относящихся к этой группе, пекут самостоятельно, в то время как в среднем по стране этот показатель составляет 17%. Объединив 10 наиболее перспективных групп, компания получила полное представление о своих целевых потребителях. Ими оказались в основном пожилые люди, проживающие в сельской местности, и рабочие с Юга и Среднего Запада страны.

Затем, используя рейтинг, составленный компанией *Nielsen*, маркетологи проанализировали, каким телевизионным программам отдают предпочтение представители этих 10 наиболее привлекательных групп. Оказалось, что программы с высоким рейтингом также популярны среди людей, которые занимаются выпечкой самостоятельно. Однако они с таким же удовольствием смотрят некоторые программы с более низким рейтингом. Поэтому специалисты компании выбрали для демонстрации своих рекламных роликов те программы, которые пользуются наибольшей популярностью именно среди тех, кто занимается выпечкой, независимо от общего рейтинга программы. Таким образом, сотрудничество *ClusterPLUS–Simmons–Nielsen* привело к перемещению рекламной кампании, проводившейся по телевидению, из наиболее популярных у широкой аудитории программ в популярные у узкого круга зрителей.

Источники: цитируется по работе *Christina Del Valle*. They Know Where You Live — And How You Buy//Buisiness Week, February 7. 1994, p. 89. См. также статьи *Jonathon Marks*. Clusters Plus Nielsen Equals Efficient Marketing// American Demographics, September 1991, p. 16; *Karen Dempsey*. Up Close and Personal//Marketing, direct marketing supplement, July 11, 1996, P. III–IV; *Leon G. Schiffman and Leslie Lazar Kanuk*. Consumer Behavior, 6th ed. — Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1997, P. 66-67, 392–395.

Сегментирование рынков организованных потребителей

Маркетологи, работающие на рынках товаров потребительского и производственного назначения, используют обычно одни и те же переменные для сегментирования своих рынков. Покупателей на рынке организованных потребителей, приобретающих продукцию производственного назначения, можно сегментировать по географическому принципу, по характеру искомых выгод, по статусу пользователя, по интенсивности потребления, по степени приверженности, степени готовности к восприятию товара-новинки и отношению к товару. Кроме того, маркетологи, работающие на рынках организованных потребителей, пользуются некоторыми дополнительными переменными. К их числу относятся *демографические характеристики* компаний-потребителей (отрасль, размер компании); *технологические характеристики; подходы к организации закупок; ситуационные факторы* и *индивидуальные характеристики*.

Выбирая определенные сегменты рынка, вместо всего рынка в целом, компания получает возможность лучше удовлетворить клиента и получить максимальное вознаграждение за внимательное отношение к его нуждам. Так, одно из отделений компании *Hewlett-Packard* обслуживает те направления, которые, по мнению специалистов компании, должны быстро развиваться в ближайшее время. К ним относятся телекоммуникационные и финансовые услуги. Служащие компании с особым вниманием прислушиваются к пожеланиям основных представителей этой целевой группы, не забывая следить за изменением ситуации в этой сфере [25].

В пределах выбранной отрасли компания может провести дальнейшее сегментирование на основании *размера предприятия-потребителя* или его *географического положения*. Например, компания *Hewlett-Packard* использует телемаркетинг при работе с более мелкими клиентами из целевой группы или теми, кто не относится к отраслям, которые в настоящее время имеют стратегическое значение для компании. Компания, при необходимости, может установить отдельные системы связи с крупными или территориально рассредоточенными компаниями-потребителями. Например, компания *Steelcase*, крупнейший производитель офисного оборудования, сначала разделила потребителей на десять сегментов по отраслям, включая банковскую сферу, страхование и телекоммуникации. Затем торговые агенты *Steelcase* вместе с независимыми дилерами компании выделили в каждом из полученных сегментов более мелких клиентов *Steelcase* — локальных или региональных. Однако многие крупные и территориально рассредоточенные потребители, такие как *Exxon* или *IBM*, обладают специфическими потребностями, удовлетворение которых выходит за пределы возможностей отдельных дилеров. Поэтому компания *Steelcase* ввела должность менеджеров по проектам общенационального масштаба, которые обеспечивают работу сети дилеров с определенным клиентом по всей стране.

Внутри целевой отрасли или группы однородных потребителей компания может провести сегментирование по *подходам к организации закупок* и *искомым выгодам*. Например, недавно компания *Signode Corporation* изучила потребителей своего подразделения промышленной упаковки и выявила четыре сегмента, каждый из которых стремится к определенному сочетанию цены и уровня обслуживания [26].

- *Запрограммированные покупатели.* Эти покупатели рассматривают продукцию фирмы *Signode* как не очень существенную для их собственной деятельности. Они совершают закупки на постоянной основе, чаще всего платят сразу всю сумму и согласны на низкий уровень обслуживания. Ясно, что это самый высокоприбыльный для *Signode* сегмент.
- *Покупатели на условиях партнерства.* Для этих покупателей упаковочная продукция компании *Signode* играет немного большую роль, и они отлично осведомлены обо всех предложениях ее конкурентов. Они будут покупать упаковку именно у *Signode* до тех пор, пока их устраивают ее цены. Им предоставляется небольшая скидка и средний уровень обслуживания. Этот сегмент для *Signode* занимает по выгодности второе место.
- *Покупатели на условиях сделки.* Эти покупатели рассматривают продукцию компании *Signode* как важную для своей деятельности. Они очень чувствительны к колебаниям цен и уровню обслуживания. Они получают скидку в размере до 10% и уровень обслуживания выше среднего. Они очень хорошо осведомлены о предложениях конкурентов и готовы в любой момент поменять поставщика, если он предложит более низкую цену, даже если это и повлечет за собой снижение уровня обслуживания.
- *Покупатели на условиях собственной выгоды.* Эти покупатели считают, что продукция компании *Signode* играет очень важную роль в их деятельности, и требуют самых больших скидок и самого высокого уровня обслуживания. Они хорошо знают всех поставщиков этой группы товаров, постоянно торгуются и готовы поменять партнера из-за малейшей неудовлетворенности. Компании *Signode* такие покупатели нужны для поддержания объема сбыта, однако они не приносят большой прибыли.

Такое сегментирование помогло компании *Signode* разработать различные маркетинговые стратегии, в которых учитывалась реакция каждого сегмента на изменения уровня цен или предоставляемых услуг [27].

Сегментирование международных рынков

Лишь немногие компании обладают достаточными ресурсами или готовы к тому, чтобы распространить свою деятельность, если не на всю, то на большую часть нашей планеты. Хотя некоторые крупные компании, такие как *Coca-Cola* или *Sony*, продают свои товары более чем в 200 странах мира, однако большинство компаний, действующих на международных рынках, довольствуется гораздо меньшим числом стран. Деятельность на международном рынке имеет свои трудности. Разные страны мира, даже расположенные недалеко, могут разительно отличаться экономикой, культурой и политической системой. Поэтому транснациональным компаниям нужно делить мировые рынки на сегменты с различными потребительскими нуждами и поведением — подобно тому, как они сегментируют свои внутренние рынки.

Провести сегментирование международных рынков компании могут на основании одной или нескольких переменных. Можно осуществить сегментирование по географическому принципу, сгруппировав страны по их принадлежности к регионам: Западная Европа, Тихоокеанский регион, Ближний Восток или Африка. Впрочем, страны многих регионов географически уже организованы в рыночные группы или "зоны свободной торговли": Европейский Союз, Европейская ассоциация свободной торговли или Североамериканская ассоциация свободной торговли. Такие ассоциации снижают торговые барьеры между странами-участницами, создавая тем самым более крупный по объему и более однородный рынок.

Географическое сегментирование предполагает, что соседние страны обладают многими сходными чертами и поведенческими характеристиками. В большинстве случаев так обычно и бывает, однако существуют исключения. Например, хотя США и Канада имеют много общего, обе эти страны в культурном и экономическом плане отличаются от расположенной по соседству Мексики. Потребители тоже могут разительно отличаться даже в пределах одного региона. Например, многие маркетологи США полагают, что все центрально- и южноамериканские страны практически одинаковы, как и проживающие в них 400 миллионов жителей. Они, конечно, ошибаются. Доминиканская Республика столь же похожа на Бразилию, как, скажем, Италия на Швецию. Многие латиноамериканцы не говорят на испанском, в том числе 140 миллионов говорящих на португальском языке бразильцев и несколько миллионов жителей других стран, говорящих на различных индейских диалектах [28].

Некоторые мировые рынки можно сегментировать также на основе *экономических факторов*. Например, страны можно разделить на группы по уровню доходов населения или же по общему уровню экономического развития [29]. Некоторые страны, например страны так называемой Большой Семерки — Соединенные Штаты Америки, Великобритания, Франция, Германия, Япония, Канада и Италия — имеют стабильную развитую экономику с давними традициями. Есть страны, которые можно отнести к группе новых индустриальных или развивающихся (Сингапур, Тайвань, Южная Корея,

Бразилия, Мексика). Остальные страны менее развиты в экономическом смысле (Китай, Индия). Экономическая структура страны характеризует потребности населения данной страны в товарах и услугах, а следовательно, и маркетинговые возможности, которые существуют в этой стране.

Страны можно сегментировать и по *политико-правовым факторам*: тип государственного устройства и степень стабильности власти, степень протекционизма, кредитно-денежная политика, степень бюрократизации. Эти факторы оказывают решающее влияние на выбор стран, в которых компания планирует начинать свою деятельность, а также на способы ведения этой деятельности. На основании *культурных факторов* можно провести сегментирование рынков по языку, религии, системам ценностей, традициям и поведенческим моделям.

Сегментирование международных рынков на основе географических, экономических, политических, культурных и других факторов предполагает, что сегменты должны состоять из нескольких соседних стран. Однако многие компании применяют другой подход, называемый **межрыночной сегментацией**. Применяя этот подход, они формируют сегменты потребителей, обладающих сходными потребностями и покупательским поведением, независимо от того, где находятся эти потребители — в одной или в разных странах. Например, *Mercedes-Benz* ориентируется на состоятельных клиентов во всем мире, независимо от места проживания. Реклама компании *Pepsi* ориентирована на подростков всего мира, ее основные темы — молодежь, спортивные игры и рок-музыка. Проведенное недавно исследование, охватившее 6,5 тысяч подростков из 26 стран, показало, что подростки по всему миру живут на удивление одинаково. Как заметил один эксперт: "В любом месте от Рио до Дели вы можете встретить подростка, который ... пьет колу, ... ест бигмак, ... "бродит" по Интернету. Можно сказать, что существует и некая интернациональная молодежная одежда: поношенные джинсы (*Levi's* или *Diesel*), футболка, обувь фирмы *Nike* или *Doc Martens* и кожаная куртка" [30]. Многие компании, выбрав подростков в качестве своей целевой аудитории, в разных странах мира используют одни и те же товары и рекламные обращения. Недавно компания *Pepsi* выпустила на рынки 16-ти стран (Великобритания, Австралия, Япония и другие) новый напиток без сахара *Pepsi Max*. Для его рекламы во всех странах использовались одни и те же средства, адресованные подросткам, которые предпочитают жить так, как им нравится [31].

Эффективность сегментирования

Совершенно ясно, что существует много различных способов сегментирования рынка, однако не все они одинаково эффективны. Например, покупателей кухонной соли можно подразделить на блондинов и брюнетов. Вполне, однако, очевидно, что цвет волос никоим образом не влияет на покупку соли. Более того, поскольку все покупатели соли ежемесячно приобретают примерно одинаковое ее количество и считают, что соль — это всегда одна и та же соль, и потому хотят платить за нее всегда одну и ту же цену, компания не получит никакой выгоды от подобного сегментирования рынка.

Чтобы сегментирование рынка приносило пользу, сегменты должны обладать следующими характеристиками.

Измеримость. Должны существовать способы и средства измерения размера, уровня покупательной способности, а также других характеристик сегментов. Некоторые из

переменных сегментирования довольно трудно измерить. Например, в США насчитывается 33,5 миллиона левшей — что почти равно населению всей Канады. Однако по-прежнему лишь очень немногие фирмы ориентируют свою деятельность на этот сегмент. Возможно, причина в том, что этот сегмент трудно поддается вычленению и измерению. *Демографические данные о левшах отсутствуют, и проводимые переписи населения не* предусматривают вопросов об этой особенности. Частные информационные компании накопили огромные массивы статистической информации по целому ряду других демографических сегментов, но только не относительно левшей [32].

Доступность. Насколько легко сегменты поддаются охвату и обслуживанию? Допустим, компания, производящая парфюмерию, обнаружила, что активными потребителями ее продукции являются одинокие мужчины и женщины, которые поздно возвращаются домой и активно занимаются общественной деятельностью. Если только эти люди не живут в одном месте и не приобретают товары в определенных магазинах или не обращаются к определенным средствам массовой информации, то вряд ли можно считать их целевым сегментом.

Существенность. Рыночные сегменты должны быть достаточно велики и прибыльны для того, чтобы стоило заниматься их обслуживанием. Каждый рыночный сегмент должен представлять собой по возможности большую однородную группу, оправдывающую применение для нее специально разработанной маркетинговой программы. Например, для производителя легковых автомобилей абсолютно неприбыльно разрабатывать специальную модель для потребителей ростом меньше "метр двадцать".

Отличаться от других. Сегменты должны иметь ярко выраженные отличительные черты, а их представители по-разному реагировать на различные элементы маркетингового комплекса. Если замужние и не состоящие в браке женщины одинаково реагируют на методы продажи парфюмерии, их не следует относить к разным сегментам рынка.

Пригодность. Для привлечения и обслуживания соответствующих сегментов необходимо разрабатывать эффективные программы. Например, хотя небольшая авиакомпания и выявила семь рыночных сегментов, она не обладает достаточными ресурсами для того, чтобы разрабатывать отдельную маркетинговую программу по каждому сегменту.

Вы узнали много нового о маркетинговой деятельности. Расскажите, как компании, с которыми вам приходилось общаться, используют стратегии сегментирования. Посмотрите еще раз на рис. 6.2.

- **Можете ли вы назвать компании, не упоминавшиеся в этой главе, которые используют различные уровни сегментирования?**
- **Используя полученные знания, проведите сегментирование рынка обуви в вашей стране. Опишите каждый выделенный сегмент, подсегмент. Помните об этих сегментах, когда будете читать раздел о выборе целевых рынков.**

Оценка и выбор целевых рынков

Сегментирование рынка открывает перед компанией новые возможности в маркетинге. Компания должна оценить различные сегменты и принять решение относительно того,

сколько сегментов и какие именно нужно выбрать в качестве целевых. Теперь рассмотрим, как компании оценивают и выбирают целевые рыночные сегменты.

Оценка сегментов рынка

При оценке различных сегментов рынка компания должна учитывать три момента: размер сегмента и потенциал его роста, привлекательность сегмента и возможности компании по отношению к этому сегменту.

Прежде всего компания должна собрать и проанализировать данные о текущих объемах продаж, темпах их роста и ожидаемой прибыльности в каждом из сегментов. Компанию интересуют сегменты, которые обладают приемлемыми размерами и показателями роста. Однако "приемлемые размеры и показатели роста" — понятия весьма относительные. Большие и быстрорастущие сегменты необязательно будут самыми привлекательными объектами для любой компании. Мелкие компании могут обнаружить, что им недостает ресурсов и умения для обслуживания крупных сегментов или что эти самые сегменты отличаются высоким уровнем конкуренции. Такие компании, скорее, отдадут предпочтение меньшим по величине и менее привлекательным сегментам, которые, однако, для данных компаний потенциально более прибыльны.

Компания должна рассмотреть несколько основных структурных факторов, определяющих долговременную привлекательность данного сегмента [33]. Например, привлекательность сегмента уменьшается, если на нем уже действуют много сильных и агрессивных *конкурентов*. Наличие большого числа существующих или потенциальных *товаров-заменителей* будет оказывать давление на цены компании и приведет к сокращению объема прибыли, которую можно выручить на данном сегменте. Относительная *сила покупателей* также оказывает влияние на привлекательность сегмента. Если в том или ином сегменте покупатели демонстрируют более сильную (позволяющую отстаивать свои интересы) рыночную позицию, чем у продавца, то они могут потребовать снижения цен и повышения качества товаров или услуг или настроить конкурентов друг против друга, — и все это за счет снижения прибыльности компании. Наконец, сегмент может оказаться менее привлекательным, если в нем оперирует *мощный поставщик*, способный контролировать цены и снижать качество или количество заказываемых товаров или услуг.

Даже если сегмент имеет подходящие размеры, темпы роста и приемлемую структуру, компании следует проанализировать собственные цели и ресурсы применительно к данному сегменту. Некоторые привлекательные сегменты придется сразу же отвергнуть по той простой причине, что их освоение не совпадает с долговременными целями компании. Если какой-либо сегмент отвечает целям компании, то компания должна выяснить, обладает ли она достаточным опытом и ресурсами, чтобы преуспеть в данном сегменте. Компании следует приниматься только за те сегменты рынка, где она может использовать свои сравнительные преимущества. Наконец, привлекательные сами по себе сегменты могут оказаться неподходящими с экологической, политической или социальной точек зрения.

Например, в последние годы ряд компаний и отраслей промышленности подверглись критике за неправомерную ориентацию сомнительных продуктов или стратегий на наименее защищенные сегменты — дети, старики, малообеспеченные слои населения и т.д. (врезка "Маркетинг в действии 6.3").

Маркетинг в действии 6.3

Социально-ответственный выбор целевого рынка

В основе стратегий современного маркетинга лежит сегментирование рынка и выбор целевых сегментов. Тщательно выбранный целевой сегмент повышает эффективность работы компании, поскольку позволяет ей сконцентрироваться на тех сегментах, в обслуживании которых она может преуспеть. Потребители также выигрывают от того, что компании используют целевой маркетинг, поскольку каждой группе предлагается товар, наиболее полно отвечающий потребностям ее представителей. Однако целевой маркетинг иногда встречает противодействие и недовольство со стороны общественности. Чаще всего нарекания вызывает предложение малоизученных или потенциально опасных товаров наименее защищенным и малообеспеченным группам потребителей.

В последние годы, например, неоднократно подвергались жесткой критике за целенаправленное воздействие на детей производители сухих завтраков. Критики обеспокоены тем, что дети не в состоянии критически оценить рекламные сообщения, которые звучат из уст любимых мультипликационных персонажей. Стремясь получить игрушки и другие призы, которые вкладываются в коробки с завтраками, дети начинают требовать какой-то конкретный продукт. Кроме того, дети действительно начинают охотнее и в больших количествах есть хлопья именно этого вида, но вовсе не потому, что они им действительно нравятся, а потому, что они хотят поскорее получить новый приз. В результате дети потребляют слишком много высококалорийной, сладкой, не всегда достаточно сбалансированной пищи, что наносит вред их здоровью. Иногда объектом критики становились продавцы игрушек и других товаров для детей, причем часто для этого имелись самые серьезные основания. Самые активные противники рекламы, направленной на детей, ратовали за ее полное запрещение. Свои требования они обосновывали тем, что, поскольку дети не могут распознать истинные стремления рекламодателей (продать свой товар), любая рекламная кампания, направленная на детей, заведомо нечестная. Чтобы стимулировать более ответственное отношение к рекламе для детей, Комитет по наблюдению за детской рекламой опубликовал достаточно объемную инструкцию для рекламистов, создающих детскую рекламу, в которой были описаны особые требования к этому виду рекламной продукции.

Производители сигарет, пива и рестораны быстрого обслуживания также вызвали бурю негодования, выбрав в качестве своей целевой аудитории представителей национальных меньшинств. Например, McDonald's и другие сети предприятий быстрого питания подверглись критике за предложение своей жирной, пересоленной пищи малообеспеченным потребителям, проживающим в городах. Такие потребители, скорее всего, действительно чаще будут питаться в подобных заведениях, чем жители пригородов. Компания R.J. Reynolds вызвала настоящую бурю народного возмущения, огласив в 1990 году свои планы по выпуску новых сигарет марки Uptown. Эти ментоловые сигареты предназначались для малообеспеченных американцев африканского происхождения. В результате бурного протеста широкой общественности и волны возмущения со стороны представителей темнокожей Америки имидж компании был серьезно подорван. Подобную ошибку совершила и компания G. Heileman Brewing — известный производитель пива. Эта компания тоже выбрала в качестве целевой аудитории для своего нового сорта крепкого пива PowerMaster темнокожее население. Несмотря на кажущуюся целесообразность такого решения, идея была обречена с самого начала.

Объемы продаж обычного пива (3,5% алкоголя) медленно сокращались в течение ряда лет, в то время как сбыт некоторых видов пива с более высоким содержанием алкоголя повышался на 25–30% ежегодно. Поэтому решение G. Heileman Brewing расширить свою линию Colt 45, создав новое пиво PowerMaster крепостью 5,9%, не было таким уж плохим (на первый взгляд).

Хотя новое пиво было доступно всем жителям города, компания сконцентрировала свои маркетинговые усилия на темнокожих жителях городских окраин. И это несмотря на то, что именно эта группа населения страдает от болезней печени, вызванных чрезмерным употреблением алкоголя, а также на то, что здесь стремительно увеличивается количество преступлений, совершенных в состоянии алкогольного опьянения. Именно поэтому выбор целевого рынка компанией G. Heileman Brewing вызвал бурю возмущения.

Пиво PowerMaster стало камнем преткновения с момента своего появления. Федеральные должностные лица, лидеры отрасли, активисты из темнокожего населения и средства массовой информации выступили единым фронтом с заявлениями о том, что PowerMaster ... является примером плохого

товара, плохого маркетинга и, по существу, плохой идеей. ... [Всего лишь] несколько недель спустя после запланированного дебюта о PowerMaster осталось только легкое воспоминание.

Даже некоторые компании, работающие в этой же отрасли, осудили выбор целевого сегмента компанией *Heileman*. Например, когда о проблеме с PowerMaster стало известно, президент известного производителя пива *Anheuser-Busch* написал письмо председателю *Heileman*, заметив, что изделие, позиционированное таким образом, указывает на то, "что мы ставим прибыль выше интересов общества, которому служим".

Быстрое распространение Интернета и других средств массовой информации, расширяющих возможности маркетологов, подняло новые вопросы о возможности злоупотреблений при проведении целевого маркетинга. Интернет позволяет увеличить охват целевой аудитории и, в свою очередь, обеспечить обращение к тщательно отобранным потребителям. Это может облегчить путь на рынок сомнительным изделиям, а также открыть возможности для недобросовестной рекламы, направленной на наименее защищенных потребителей. Как заметил один из экспертов, "теоретически представитель целевой аудитории может прочесть составленное специально для него, вводящее в заблуждение, рекламное сообщение прямо на экране своего компьютера".

И все же не все попытки сконцентрировать маркетинговые усилия на детях, этнических меньшинствах и других особых сегментах вызывают такую критику. На самом деле, часто они предоставляют определенную выгоду своим целевым потребителям. Например, зубная паста Colgate Junior компании *Colgate-Palmolive* имеет специальные добавки, включенные для того, чтобы приучить детей чистить зубы дольше и чаще — эта паста образует меньше пены, имеет приятный вкус, в ней встречаются яркие искринки, а сам тюбик имеет форму звезды. Компания *Golden Ribbon Playthings* выпустила на рынок куклу-негритенка Huggy Bean, предназначенную для потребителей из национальных меньшинств. Ее появление было принято довольно благосклонно, что подтверждается неплохими объемами продаж. *Huggy* стоит в одном ряду с книгами и игрушками, которые подчеркивают ее африканское происхождение. Многие компании, производящие косметику, учли особые потребности представительниц национальных меньшинств, добавив в ассортимент выпускаемой продукции изделия, специально разработанные для темнокожих женщин, латиноамериканок или азиаток. Например, компания *Maybelline* представила пользующуюся большим успехом линию Shades of You, предназначенную для темнокожих женщин. Другие компании, последовав ее примеру, создали собственные линии изделий для потребителей, относящихся к разным культурам.

Таким образом, при проведении целевого маркетинга основной проблемой является не то, *на кого* направлены действия компании, а то, *как* и *зачем*. Недовольство возникает в том случае, когда производители пытаются получить прибыль за счет целевых сегментов, предлагая сомнительные товары и недобросовестные методы по отношению к малозащищенной аудитории. Социально-ответственный маркетинг требует при проведении сегментации и выборе целевых рынков учитывать интересы целевых потребителей, а не только интересы компании.

Источники: цитируется по статьям *PowerMaster*//Fortune, January 13, 1992, p. 82; *Herbert Rotfeld.* The FTC and Marketing Abuse//Marketing News, March 17, 1997, p. 4. См. также статьи *Selling Sin to Blacks*//Fortune, October 21, 1991, p. 100; *Dorothy J. Gaiter.* Black-Owned Firms Are Catching an Afrocentric Wave//Wall Street Journal, January 8, 1992, p. B2; *N. Craig Smith and Elizabeth Cooper-Martin.* Ethics and Target Marketing: The Role of Product Harm and Consumer Vulnerability//Journal of Marketing, July 1997, P. 1–20; *Joseph Turow.* Breaking Up America: The Dark Side of Target Marketing//American Demographics, November 1997, P. 51–54; *Rodman Sims.* When Does Target Marketing Become Exploitation?//Marketing News, November 24, 1997, p. 10; *George G. Brenkert.* Marketing to Inner-City Blacks: PowerMaster and Moral Responsibility//Business Ethics Quarterly, January 1998, P. 1–18.

Если освоение сегмента соответствует целям компании, то необходимо решить, хватит ли ей нужных навыков и ресурсов, чтобы добиться успеха именно в этом сегменте. Если компания не обладает сильными сторонами либо не может быстро укрепить имеющиеся сильные стороны для успешной конкуренции в сегменте, то ей не стоит и пробовать выходить на этот рынок.

Даже когда компания располагает *необходимыми* сильными сторонами, для окончательного завоевания выбранного сегмента она должна проявить маркетинговое мастерство и задействовать ресурсы, во много раз *превосходящие* мастерство и ресурсы своих

соперников. Компания должна выходить только на те сегменты рынка, где она сможет предложить продукцию или услуги, существенно превосходящие то, что предлагают конкуренты, и где она наверняка сможет добиться над ними превосходства.

Выбор целевого рынка

После оценки разных сегментов компания должна принять решение, сколько сегментов и какие именно она будет обслуживать. Это задача *выбора целевого рынка*. **Целевой рынок** состоит из совокупности покупателей с общими потребностями или характеристиками, которых компания приняла решение обслуживать. Из рис. 6.3 следует, что компания должна принять одну из трех стратегий охвата рынка: *недифференцированный маркетинг, дифференцированный* и *концентрированный маркетинг*.

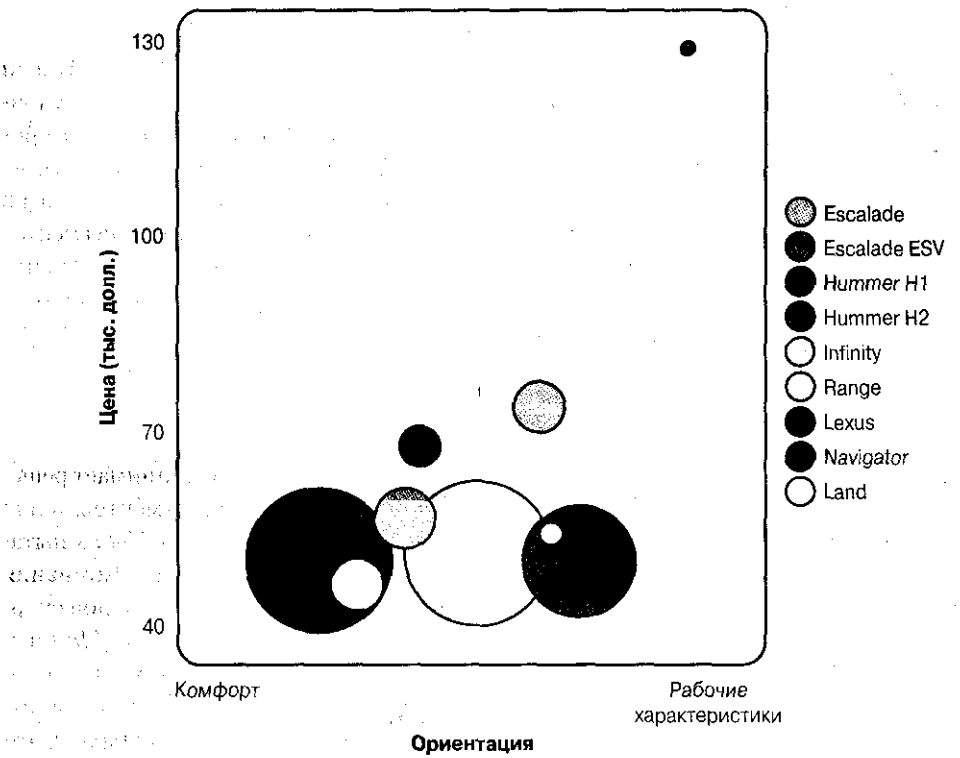


Рис. 6.3. *Три стратегии охвата рынка*

Недифференцированный маркетинг

Выбор стратегии **недифференцированного маркетинга** означает, что компания решает выйти на весь рынок с единственным предложением, игнорируя различия между сегментами рынка. Применение этой стратегии обусловлено небольшими различиями между сегментами рынка или уверенностью в том, что товар обладает привлекательностью сразу для всех сегментов. Это предложение будет, скорее всего, сфокусировано на тех

потребностях, которые являются *общими* для всех сегментов рынка, а не на тех, которые *различны*. Компания разрабатывает привлекательные для большинства покупателей товары и маркетинговые кампании. Она полагается на высокое качество товара, его широкое распространение и массовую рекламу, и ее цель — убедить потребителя в превосходных качествах предлагаемого товара. Примером недифференцированного маркетинга может служить маркетинговая кампания фирмы *Hershey Company*, проведенная несколько лет назад для того, чтобы вызвать массовый спрос на один из видов шоколада этой компании.

Недифференцированный маркетинг обеспечивает экономию средств. Узкий ассортимент товаров позволяет поддерживать на низком уровне стоимость производства, хранения и транспортировки. Недифференцированная программа стимулирования сбыта удерживает на низком уровне затраты на рекламу. Поскольку отпадает необходимость в маркетинговых исследованиях и планировании по отдельным сегментам, сокращаются общие затраты на проведение маркетинговых исследований и работу с отдельными наименованиями товара.

Современно мыслящие маркетологи имеют, однако, относительно этой стратегии весьма обоснованные сомнения. Разработка товара или торговой марки, которая удовлетворяла бы всех потребителей, — дело непростое. Применяющие недифференцированный маркетинг компании обычно разрабатывают предложение, ориентированное на самые большие сегменты рынка. Если так будут поступать несколько компаний, то в этих больших сегментах разовьется жесткая конкуренция, а в меньших по размеру сегментах будет ощущаться дефицит предложения. В конечном результате может случиться, что более крупные сегменты окажутся менее прибыльными из-за возникшей в них жесткой конкуренции. Осознание этой проблемы заинтересовало компании в менее крупных по величине сегментах рынка.

Дифференцированный маркетинг

Применяя стратегию **дифференцированного маркетинга**, компания принимает решение о том, что ориентироваться следует сразу на несколько рыночных сегментов, и для каждого из них разрабатывает отдельное предложение. Компания *General Motors* пытается производить автомобили для каждого "кошелька, случая и личности". Компания *Nike* предлагает спортивную обувь для дюжины или даже больше различных видов спорта – от бега, фехтования и аэробики до велоспорта и бейсбола. А компания *Wal-Mart* пытается удовлетворить потребности разных покупательских сегментов с помощью сети магазинов *Wal-Mart*, торгующих со скидками, торговых центров *Wal-Mart* и магазинов *Sam's Warehouse*. Предоставляя разнообразие продуктов и маркетинговых подходов, эти компании надеются на увеличение объемов продаж и усиление своей позиции на каждом рыночном сегменте. Они надеются также, что занимаемая сразу в нескольких сегментах более сильная позиция закрепит в сознании потребителя стойкую ассоциацию между названием компании и товарами определенного вида. Кроме того, компании пытаются повысить степень приверженности товарам компании, поскольку их предложение более полно удовлетворяет потребности представителей данного сегмента.

Дифференцированный маркетинг, как правило, приводит к достижению в общей сложности больших объемов продаж по сравнению с недифференцированным маркетингом, поэтому все больше компаний используют именно эту стратегию. *Procter & Gamble*

смогла захватить в общей сложности намного большую по объему часть рынка со своими одиннадцатью торговыми марками стиральных потрошков, чем могла бы это сделать только с одной какой-либо маркой. Однако дифференцированный маркетинг ведет к увеличению производственных расходов. Как правило, производство, скажем, десяти единиц десяти различных наименований продукции обходится несколько дороже, чем сотня единиц продукции одного какого-нибудь вида. Разработка различных маркетинговых планов, предназначенных для разных сегментов рынка, требует проведения дополнительных маркетинговых исследований, составления прогнозов, анализа сбыта, планирования продвижения товара и управления каналами товародвижения. А попытка обеспечить разные сегменты рынка соответствующей рекламой увеличивает затраты на продвижение товара. Поэтому, при принятии решения о проведении стратегии дифференцированного маркетинга, компании следует тщательно взвесить, с одной стороны, увеличение объемов продаж, а с другой — возрастание издержек.

Концентрированный маркетинг

Стратегия охвата рынка, именуемая **концентрированным маркетингом**, особенно привлекательна в тех случаях, когда ресурсы компании весьма ограничены. Вместо того чтобы гнаться за малой долей большого рынка, компания может устремиться за крупной долей на одном или нескольких субрынках. Например, компания *Oshkosh Truck* является крупнейшим в мире производителем аварийных автомобилей для аэропортов, а также загружаемых спереди бетономешалок. Компания *Recycled Paper Products* сконцентрировалась на рынке разнообразных игральных карт. А компания *Soho Natural Sodas* сконцентрировалась на узком сегменте рынка безалкогольных напитков. Вот еще несколько удачных примеров компаний, нашедших свою нишу на рынке.

> Во время операции "Буря в пустыне" могущественный флот США вошел в Персидский залив, ведомый пятью небольшими кораблями. Небольшие суда британского королевского флота класса MCMV выполняли свою работу по очистке прохода от мин для основных кораблей. Они были сделаны небольшой британской компанией *Vosper Thornycroft*, которая добилась выдающихся успехов в деле поиска рыночных ниш. Компания продает свою продукцию правительствам многих стран мира. Этот успех объясняется тем, что *Vosper* занимает доминирующее положение в нише производства тральщиков по поиску мин, сторожевых и патрульных кораблей. Сильная сторона *Vosper* заключается не только в производстве этих суден, но и в том, что компания предлагает членам экипажа пройти курс обучения по эксплуатации технических средств с новыми компьютерными технологиями и обеспечивает их постоянное сервисное обслуживание. Многие клиенты приезжают с Ближнего Востока вместе со своими семьями. Поэтому *Vosper* построила школу для 70 детей возле центра обучения. В результате такой очень удачной деятельности в своей нише стоимость компании за последние десять лет увеличилась в 12 раз [34].

Концентрированный маркетинг обеспечивает для небольших зарождающихся предприятий замечательную возможность обрести точку опоры относительно более крупных и лучше обеспеченных ресурсами конкурентов. Например, компания *Southwest Airlines* сосредоточила свои усилия на обслуживании внутренних маршрутов, не предоставляя пассажирам никаких дополнительных услуг: просто перелет к месту назначения. Компания *PageNet* добилась успеха, сосредоточившись на ограниченной территории. С помощью концентрированного маркетинга компания достигает в обслуживаемых ею сегментах

(или нишах) более сильной рыночной позиции по той простой причине, что лучше знает потребности, характерные для данных сегментов, и имеет определенную завоеванную ею репутацию. Кроме того, она добивается многих функциональных и экономических преимуществ благодаря специализации в выпуске товара, его распределению и продвижению. Если сегмент выбран удачно, то компания может достичь достаточно высокого уровня доходов на вложенный капитал.

В то же время концентрированный маркетинг сопровождается более высокой, по сравнению с обычным маркетингом, степенью риска. Тот или иной отдельный сегмент рынка со временем может деградировать. Или же более сильный конкурент может принять решение об экспансии на этом сегменте. Например, успех компании *California Cooler* на сегменте холодильников для вина привлек внимание многих более сильных конкурентов, что привело к тому, что компания вынуждена была уступить этот сегмент более крупным компаниям, располагающим более существенными маркетинговыми ресурсами. Исходя из подобных соображений, многие компании предпочитают диверсифицировать свою деятельность по нескольким рыночным сегментам.

Быстрое развитие компьютерных и коммуникационных технологий дает возможность многим крупным участникам массового рынка действовать во многом аналогично участникам концентрированного рынка. Используя в своей практике подробные базы данных о потребителях, эти маркетологи сегментируют свои массовые рынки на меньшие по размеру группы сходно мыслящих покупателей. Например, воспользовавшись информацией о заказах пиццы на дом, компания *Pizza Hut* создала базу данных, в которой собрала информацию о предпочтениях примерно девяти миллионов разбросанных по всей стране потребителей. Она использовала эту базу данных при разработке тщательно ориентированных программ продвижения своей продукции. Во время одной кампании, проводившейся летом, "любителям неаполитанской пиццы была предложена именно эта пицца, а не, скажем, пицца с тонкой корочкой. Потребителям, которые были бы не прочь отведать что-то новенькое, отправили приглашение отведать пиццу Bigfoot, новый вариант пиццы-гиганта. Потребители, которые раньше не пользовались услугами компании, получили предложение о более существенной, чем предоставлялась остальным потребителям, скидке. Эти разработанные с учетом индивидуальных особенностей программы продвижения товаров оказались очень меткими — и очень успешными" [35].

Выбор стратегии охвата рынка

При выборе стратегии охвата рынка следует учесть множество факторов. Какая именно из стратегий окажется наилучшей, зависит от *ресурсов компании*. Когда ресурсы компании ограничены, концентрированный маркетинг оправдан больше всего. Выбор наилучшей стратегии зависит, кроме всего прочего, от *вариабельности товара*. Недифференцированный маркетинг больше пригоден для стандартизированных товаров, таких как грейпфруты или сталь. Товары, которые варьируются по своему дизайну, фотокамеры и автомобили, требуют применения дифференцированного или концентрированного маркетинга. Также обязательно должен учитываться *этап жизненного цикла*. Если компания выводит на рынок новый товар, то она предлагает практически только одну его разновидность, и недифференцированный или концентрированный маркетинг оказываются здесь

наиболее разумными. Когда товар достигает в своем жизненном цикле этапа зрелости, дифференцированный маркетинг становится все более оправданным.

Еще одним фактором является *степень однородности рынка*. Если большинство покупателей обладают сходными вкусами, приобретают примерно одинаковые объемы товаров и аналогичным образом реагируют на те или иные рыночные усилия, то в такой ситуации наиболее подходящим будет недифференцированный маркетинг. И наконец, очень важны стратегии, применяемые конкурентами. Когда конкуренты используют сегментирование, *недифференцированный маркетинг подобен самоубийству. И наоборот*, когда конкуренты практикуют недифференцированный маркетинг, применение компанией дифференцированного и концентрированного маркетинга может принести ей определенные преимущества.

Прежде чем перейти к изучению следующего раздела, давайте соединим вместе все, что вы узнали в этой главе.

- **Вспомните выделенные вами сегменты рынка обуви. Теперь выберите две компании, которые работают на этом рынке, и опишите применяемые ими стратегии сегментирования и выбора *целевых сегментов. Можете ли вы выбрать такую компанию, которая обслуживает множество* разных сегментов, и такую, которая обслуживает только один-два?**
- **Как каждая из компаний, которые вы выбрали, выделяет особенности своих маркетинговых предложений и своего имиджа? Удалось ли им закрепить эти отличительные особенности в сознании целевых потребителей? Заключительная часть этой главы как раз и посвящена проблемам позиционирования.**

Позиционирование с целью достижения конкурентных преимуществ

Когда компания определила, на какие именно сегменты рынка она собирается выйти, ей необходимо принять решение относительно того, какие "позиции" ей желательно было бы в этих сегментах занять. **Позиционирование товара** — это способ, в соответствии с которым *потребители идентифицируют* тот или иной товар по его важнейшим характеристикам. Позиция товара — место, занимаемое данным товаром в сознании потребителей по сравнению с аналогичными конкурирующими товарами. Так, Tide занимает позицию сильного многоцелевого моющего средства для семьи; Solo — позиционирован в качестве жидкого моющего средства, смягчающего ткань; Ivory Snow — как мягкое моющее средство для стирки детской одежды. На рынке автомобилей Toyota Tercel и Subaru позиционированы как экономичные, Mercedes и Cadillac — как роскошные, Porsche и BMW — как автомобили представительского класса, а Volvo позиционирован как мощный и безопасный автомобиль.

Потребителей часто просто заваливают разнообразной информацией о товарах и услугах. Всякий раз, принимая решение о покупке какого-либо товара, они просто не в состоянии его оценить по справедливости. Для того чтобы упростить процесс принятия решения о покупке, потребители обычно распределяют разные товары и услуги по ряду категорий — "позиционируют" в своем сознании. Позиция, отводимая какому-либо товару, представляет собой сложный набор мнений, впечатлений и ощущений, складывающихся

у потребителя при сравнении данного товара с конкурирующими. Так или иначе, при помощи или без помощи маркетологов, потребители осуществляют позиционирование товаров. Однако маркетологи не желают оставлять процесс позиционирования своих товаров на волю случая. Они *планируют* занять именно те позиции, которые обеспечили бы их товарам наибольшее преимущество на выбранных целевых рынках, а для того чтобы занять эти запланированные позиции, они *разрабатывают* маркетинговые программы.

Стратегии позиционирования

Маркетологи могут использовать несколько стратегий позиционирования. Они могут позиционировать свои товары, опираясь на специфические *свойства (характеристики) товара* — при рекламе автомобиля Honda Civic упор делается на низкой цене, а BMW выдвигает на первый план представительские свойства. Позиция многих товаров основана на тех *выгодах*, которые они дают, или тех нуждах, удовлетворению которых они призваны служить. Такая позиция формулируется, например, следующим образом: зубная паста Crest уменьшает очаги кариеса; Aim имеет хорошие вкусовые качества. Или же в качестве основания для позиционирования можно использовать *обстоятельства их использования*: в летний период Gatorade позиционируется как напиток, восстанавливающий недостаток жидкости в организме спортсменов; зимой же — как напиток, используемый в тех случаях, когда врачи рекомендуют обильное питье. Товары также позиционируются по отношению к определенным *потребителям* — *Johnson & Johnson* увеличила долю рынка, которая приходится на детский шампунь, с 3 до 14% благодаря тому, что предложила этот товар новой категории потребителей — взрослым, часто моющим голову и поэтому нуждающимся в мягком шампуне, т.е. репозиционировала свой товар.

Компания может позиционировать свой продукт и по отношению к *конкурентам*. Например, в своей рекламе кредитных карт VISA банк *Citibank*, непосредственно сравнивая их с картами *American Express*, утверждает: "Возьмите лучше карту VISA, потому что они не принимают карты American Express". С помощью рекламной кампании, которая проходила под знаменитым лозунгом: "Мы — "номер второй", поэтому мы стараемся больше", компании *Avis* удалось успешно позиционировать себя в противовес более мощному конкуренту в лице *Hertz*. Товары иногда позиционируют, прибегая к *противопоставлению* их товарам конкурентов. В течение многих лет напиток 7-Up позиционировался в качестве напитка "не-кола", т.е. освежающей и утоляющей жажду *альтернативы* таким напиткам, как Coke и Pepsi. С помощью телевизионной рекламы компания *Barbasol* позиционировала свой крем для бритья и другие свои товары как "отличные туалетные принадлежности за весьма небольшие деньги".

И наконец, в качестве основы для позиционирования может выступать принадлежность товара к определенному *классу товаров*. Например, некоторые сорта маргарина противопоставляются сливочному маслу, в то время как другие — жиру для фритюра и выпечки. Мыло Camay позиционируется, скорее, в качестве косметического масла для ванны, а не мыла. Маркетологи часто применяют не одну из перечисленных выше стратегий позиционирования, а комбинацию этих стратегий. Пищевая сода компании *Arm & Hammer* позиционирована и в качестве освежителя воздуха для холодильников, и в качестве чистящего средства (класс товара и обстоятельства использования).

Выбор и реализация стратегии позиционирования

Для некоторых компаний выбор стратегии позиционирования не составляет особого труда. Например, компания, хорошо известная в определенных сегментах рынка высоким качеством своих товаров или услуг, при проникновении в новый сегмент будет стремиться сохранить эту же позицию, если в этом сегменте достаточно много потребителей, ценящих высокое качество как дополнительное преимущество. Во многих случаях на одну и ту же позицию претендуют две или больше фирм. В таком случае каждая из них будет стремиться найти свои способы выделить себя среди конкурентов, предлагая "высокое качество по низкой цене" или "высокое качество и более высокий уровень обслуживания". *Каждая компания должна дифференцировать свое предложение, создавая уникальный* набор взаимосвязанных конкурентных преимуществ, привлекательных с точки зрения представительной группы в рамках данного сегмента.

Процесс позиционирования состоит из трех этапов: сначала выделяют набор возможных конкурентных преимуществ, которые пригодны для позиционирования, затем выбирают наиболее соответствующие целям компании конкурентные преимущества и, наконец, предпринимают усилия для формирования и закрепления выбранной позиции на рынке.

Что такое конкурентное преимущество? Преимущество, приобретаемое компанией над конкурентами, посредством предложения потребителям большей ценности либо за счет предложения товаров и услуг по более низким по сравнению с конкурентами ценам, либо за счет предоставления потребителям больших выгод, которые в достаточной мере компенсируют более высокие цены на товары и услуги.

Определение потенциальных конкурентных преимуществ

Обычно потребители выбирают те товары и услуги, которые представляют для них наибольшую ценность. Поэтому, для того чтобы завоевать и удержать потребителей, компании необходимо более глубокое, по сравнению с конкурентами, понимание нужд потребителей, а также самих процессов совершения покупки и предоставление потребителям товаров и услуг, представляющих для них большую ценность, чем аналогичные товары и услуги конкурентов. *Компания достигает конкурентного преимущества в той мере, в* какой она способна занять позицию, при которой она обеспечивает потребителям своего целевого рынка наивысшую ценность, либо за счет предложения товаров и услуг по более низким по сравнению с конкурентами ценам, либо за счет предоставления потребителям больших выгод, которые в достаточной мере компенсируют более высокие цены на товары и услуги. Прочную позицию нельзя завоевать пустыми обещаниями. Если компания позиционирует свой товар посредством предложения более высокого качества или большего объема услуг, она затем должна будет предоставить обещанное качество и услуги. Таким образом, позиционирование начинается с дифференциации маркетингового предложения компании с тем, чтобы оно несло большую ценность для потребителей, чем предложения конкурентов. И дело здесь не в том, чтобы просто отличаться от конкурентов; успешным может быть предложение, концентрирующее внимание именно на тех отличительных признаках, которые желает видеть в товаре потребитель. Не все компании могут

изыскать лучшие возможности для дифференциации своего предложения и получить тем самым дополнительное конкурентное преимущество [36].

Какими же специфическими, по сравнению со своими конкурентами, способами может компания дифференцировать свое предложение? Каждое рыночное предложение или же предложение компании можно дифференцировать по *товару, услугам, персоналу* или *имиджу*.

Дифференциация по товару

Компания может дифференцировать свой физический товар. Некоторые компании предлагают товары, отличающиеся высоким уровнем стандартизации, характеристики которых могут лишь незначительно отличаться от принятого стандарта, например цыплята, сталь, аспирин. Однако даже в этом случае вполне возможна некоторая различимая дифференциация. Например, компания *Perdue* объявила, что ее марочные цыплята лучше других — более свежие и нежные — и получила возможность за счет этой дифференциации установить надбавку в цене в размере 10%.

Другие компании предлагают товары, которые весьма существенно отличаются, такие как автомобили, промышленное оборудование или мебель. В этом случае компания оказывается перед необходимостью выбора одной или нескольких характерных особенностей продукции из практически не ограниченного их количества. Она может предложить множество стандартных или дополнительных *характеристик*, которые отсутствуют у товаров конкурентов. Так, компания *Volvo* обеспечивает новые и улучшенные средства безопасности, компания *Delta Airlines* предлагает более широкие кресла и бесплатное пользование телефоном на борту ее самолетов. Компании также могут дифференцировать свои товары по *эксплуатационным или функциональным характеристикам*. Компания *Whirpool* разработала посудомоечные машины, которые отличаются тем, что при работе гораздо меньше шумят; компания *Procter & Gamble* разработала жидкое моющее средство Liqnid Tide, предназначенное для стирки белья. Стиль и дизайн также могут быть важными факторами дифференциации. Так, многие покупатели автомобилей готовы заплатить надбавку к цене при покупке автомобиля Jaguar, обусловленную его необычным внешним видом, хотя эти автомобили не всегда хорошо проявляют себя с точки зрения надежности. Аналогичным образом компании могут дифференцировать свои товары по таким признакам, как *постоянство, долговечность, надежность* или *ремонтопригодность*.

Дифференциация по услугам

Помимо дифференциации своего товара, компания может также дифференцировать сопровождающие данный товар услуги. Некоторые компании добились конкурентного преимущества за счет более быстрой, надежной или аккуратной доставки. *Deluxe*, компания, занимающаяся проверкой чеков, обеспечила себе отличную репутацию за счет того, что отправляла проверенные чеки на следующий день после получения заявки — и так без единого опоздания в течение 12 лет. А банк *Bank One* открыл предоставляющие полный спектр услуг отделения в супермаркетах для того, чтобы местные жители могли осуществлять необходимые операции даже в субботу, воскресенье или в вечерние часы по будням.

Установка или *наладка* также может выполняться разными компаниями по-разному. Многие покупатели автомобилей с удовольствием заплатят небольшую дополнительную сумму и готовы добираться до места покупки автомобиля несколько дальше, если их дилер будет впоследствии предоставлять им первоклассные услуги *по ремонту*.

Например, компания *McKesson Corporation*, крупнейший оптовый поставщик лекарственных препаратов, консультирует 12 тысяч независимых фармацевтов по вопросам организации систем бухгалтерского и складского учета, компьютеризации оформления заказов. Помогая своим потребителям, компания *McKesson* повышает степень их приверженности и увеличивает тем самым объемы продаж.

Компании могут найти множество других способов повысить ценность своего предложения посредством дифференциации услуг. Компания *Milliken & Company* являет собой, пожалуй, наилучший пример компании, которая достигла конкурентного преимущества благодаря превосходному обслуживанию. *Milliken* продает цеховые полотенца обслуживающим промышленные предприятия прачечным, которые затем сдают их в аренду фабрикам. Эти полотенца по своим физическим свойствам абсолютно аналогичны полотенцам, которые реализуются конкурентами фирмы *Milliken*, однако *Milliken* смогла назначить более высокие цены на них и занять лидирующую позицию на рынке. Как им удалось получить больше за то, что, по существу, является предметом широкого потребления, не требующим особого "обслуживания" со стороны компании? Ответ заключается в том, что *Milliken* непрерывно осуществляет "растоваривание" этой продукции за счет постоянного повышения доли услуг. *Milliken* проводит подготовку торговых работников для своих потребителей; снабжает материалами для стимулирования сбыта; предоставляет доступ к компьютерным системам обработки заказов и оптимизации грузоперевозок; проводит маркетинговые исследования в интересах потребителей; выступает спонсором семинаров по повышению качества, а также командирует своих собственных торговых агентов для работы в командах по работе с покупателями. В результате всего этого прачечные более чем охотно покупают у *Milliken* цеховые полотенца и выплачивают надбавку к цене за замечательное обслуживание, повышающее уровень их собственной прибыльности [37].

Дифференциация по персоналу

Компания может добиться значительного конкурентного преимущества, используя более совершенную систему обучения персонала, чем ее конкуренты. Так, компания *Singapore Airlines* пользуется превосходной репутацией преимущественно из-за достоинств ее летного состава. Сотрудники *McDonald's* отличаются учтивостью, работники *IBM* — профессионалы высокого уровня, а служащие *Disney* — дружелюбны и жизнерадостны. Служащие отдела сбыта таких компаний, как *Connecticut General Life* и *Merck*, пользуются замечательной репутацией, которая выделяет эти компании на фоне их конкурентов. Компания *Wal-Mart* провела дифференциацию своих супермаркетов, введя должность "зазывалы посетителей", в обязанности которых вменено приглашать покупателей, давать им совет о том, в каком месте лучше найти тот или иной товар, помечать принесенные на возврат или обмен товары, а также раздавать детишкам сувениры.

Дифференциация по персоналу требует от компании, чтобы персонал, которому приходится работать в контакте с клиентами, был очень тщательно отобран и хорошо подготовлен. Например, гости тематического парка *Disney* очень скоро начинают понимать, что каждый служащий *Disney* отличается компетенцией, вежливостью и дружелюбием. От регистраторов в отелях до водителей монорельсовой дороги, экскурсоводов и людей, подметающих Главную улицу США, все работники понимают, насколько важно умение понять потребителя, разговаривать с ним ясно и вежливо и быстро откликаться на его запросы и проблемы. Каждый из этих работников тщательно подготовлен для того, "чтобы мечта стала реальностью".

Дифференциация по имиджу

Даже когда предложения каждого из конкурентов мало чем отличаются между собой, различия, относящиеся к имиджу самой компании или данной марки товара, весьма ощутимы для покупателей. Поэтому компании так много работают над тем, чтобы создать себе *имидж*, который позволит им выделяться среди конкурентов. Имидж компании или торговой марки должен служить воплощением всех отличительных преимуществ данного товара, а также занимаемой им позиции на рынке. Разработка устойчивого и оригинального имиджа требует большой творческой работы. Имидж компании или торговой марки нельзя внедрить в общественное сознание с помощью всего-навсего нескольких рекламных роликов. Если слово *Motorola* означает "высокое качество обслуживания", то этот имидж должен повсеместно и ежечасно подтверждаться всем, что бы эта компания ни заявляла или ни делала.

Символы также способны обеспечить эффективное узнавание компании или торговой марки и, кроме того, могут служить средством дифференциации имиджа. Компании создают знаки и логотипы, которые обеспечивают мгновенное узнавание. Для этого они ассоциируют себя с объектами или символами, означающими, например, качество или же какие-либо другие отличительные особенности. Примером здесь могут служить золотые арки *McDonald's*, горная вершина компании *Prudental* или же симпатичный пончик компании *Pillsbury*. Образ знаменитой личности также используют для создания торговой марки. Так поступила компания *Nike* с кроссовками для баскетбола Air Jordan. Некоторые компании даже используют ассоциацию с тем или иным цветом, так как это сделано у *IBM* (голубой цвет), *Campbell* (красный и белый) или *Kodak* (красный и желтый).

Затем с помощью рекламы потребителей "знакомят" с выбранными символами. Любая такая реклама призвана установить ассоциативную связь, передать настрой либо определенный уровень характеристик — что-нибудь, что отличало бы с лучшей стороны данную компанию или товар. Таким образом формируется индивидуальность данной компании или торговой марки. Особенности пространственного окружения, в котором организация создает или доставляет заказчику свою продукцию или услуги, также выступают в качестве одного из мощных средств создания имиджа. Сеть отелей *Hyatt* стала известна своими напоминающими римский атриум вестибюлями, а сеть ресторанов *Victoria Station* — своими фургонами в стиле переселенцев на дикий Запад. Так, если банк собирается представить себя в качестве "удобного банка", то обязан выбрать подходящие здание, дизайн интерьера, планировку, цветовую гамму, строительные материалы и обстановку, служившие бы, кроме всего прочего, отражением именно этого качества.

Выбор наиболее перспективных конкурентных преимуществ

Предположим, компании повезло настолько, что она обнаружила у себя несколько потенциальных конкурентных преимуществ. В этом случае ей необходимо выбрать те из них, на которых она будет строить свою стратегию позиционирования. Ей необходимо принять решение о том, *сколько* отличительных особенностей своих товаров и услуг следует рекламировать и поддерживать и *какие* именно.

Сколько отличий следует использовать при позиционировании

Многие маркетологи считают, что компании следует сосредоточить все свои усилия на поддержке только какой-либо одной отличительной особенности своих товаров и услуг, которая представляется выигрышной с точки зрения данного целевого рынка. Специалист по рекламе Россер Ривс (Rosser Reeves), к примеру, утверждает, что для каждой торговой марки компании следует разработать свое *уникальное предложение продажи* и потом ни на шаг от него не отступать. Каждая торговая марка должна обладать какой-либо отличительной характеристикой и с точки зрения этой характеристики представляться в сознании потребителей как "номер первый". Покупатели предрасположены к запоминанию именно той торговой марки, которая имеет статус "номера первого", особенно в сверхперегруженном рекламной информацией обществе. Так, реклама зубной пасты Crest постоянно акцентирует внимание потребителей на ее антикариесных свойствах, а Volvo рекламируется как выдающееся достижение в области безопасности. На какие же позиции следует выдвигать "номер первый"? Самые важные из этих позиций — это "наилучшее качество", "наилучшее обслуживание", "самая низкая цена", "самая высокая ценность" и "наиболее совершенная технология". Компания, которая упорно работает над достижением какой-либо одной из этих позиций и постоянно удерживает ее, скорее всего завоюет хорошую репутацию и будет ассоциироваться в сознании потребителей с этой позицией.

Другие маркетологи считают, что компаниям следует позиционировать себя сразу по нескольким дифференцирующим факторам. Это оказывается необходимым в тех случаях, когда две или несколько компаний провозглашают себя лучшими по отношению к одной и той же характеристике. *Steelcase*, компания по производству офисного оборудования, дифференцирует себя по отношению к конкурентам по двум позициям — своевременная доставка и лучшие услуги по установке оборудования.

В наши дни, когда массовый рынок оказался фрагментированным и представляется в виде мозаики из мелких сегментов, компании пытаются расширить свои стратегии позиционирования для привлечения большего числа таких сегментов. Например, компания *Lever Brothers* вывела на рынок новую разновидность мыла "три в одном" — Lever-2000. Это мыло обладает одновременно очищающими, дезодорирующими и увлажняющими свойствами. Понятно, что многим потребителям нужны все эти три качества, однако сложность состояла в том, чтобы убедить их, что один кусочек мыла может обеспечить "все три удовольствия". Учитывая невероятный успех Lever-2000, можно сказать, что компании удалось решить эту задачу. Однако, по мере того как компании увеличивают число провозглашаемых ими достоинств своей продукции, они рискуют потерять доверие покупателей и оказаться без ясно очерченной позиции. В общем компании стоит стараться избежать трех основных ошибок, связанных с позиционированием. Первая — это *поверхностное*

позиционирование, т.е. вообще отсутствие у данной компании какой-либо четко выраженной позиции. Некоторые компании обнаруживают, что у покупателей есть только какое-то смутное представление о данной компании или же покупатели вообще о ней не знают ничего определенного. Вторая ошибка — это *однобокое позиционирование*, т.е. создание у покупателей слишком узкого представления о данной компании. Так, потребитель может считать, что компания по производству стекла *Streuben* производит только высокохудожественное стекло стоимостью тысяча долларов и выше, тогда как в действительности она выпускает вполне доступные изделия из стекла стоимостью примерно от 50 долларов. Наконец, компаниям следует избегать *неоднозначного позиционирования* — создания у покупателей путаного представления о данной компании. Например, компания *Burger King* в течение нескольких лет вела упорную и безуспешную борьбу за утверждение своей выгодной и устойчивой позиции. С 1986 года она провела шесть отдельных рекламных кампаний, тематика которых варьировалась от "Скучным вегетарианцам здесь есть нечего" и "Это город *Burger King*" до "Подходящая еда в подходящее время" и "Иногда вам нужно изменить своим правилам". Такой шквал заявлений не способствовал прояснению позиции компании и оставил потребителей в замешательстве, что для *Burger King* обернулось низкими объемами продаж и доходами. "Ни одно из этих заявлений не объяснило потребителям, почему они должны питаться в *Burger King*, а не в *McDonald's*." [38]

На каких отличиях следует остановить свой выбор при позиционировании

Не все отличительные особенности той или иной торговой марки представляют одинаковый интерес и заслуживают того, чтобы концентрировать на них внимание и усилия. Не каждое отличие может служить хорошим отличительным признаком. Но придание торговой марке практически любой отличительной особенности может, с одной стороны, потребовать от компании дополнительных расходов, а с другой — дать определенные преимущества потребителю. Следовательно, для компании важно тщательно отобрать способы, с помощью которых она сможет выделиться среди своих конкурентов. Ниже приведены некоторые критерии, в соответствии с которыми следует выбирать отличительные особенности при позиционировании. Итак, та или иная отличительная особенность заслуживает внимания в той мере, в которой она обладает следующими свойствами.

- *Значительность.* Данная отличительная особенность предоставляет целевым потребителям такое преимущество, которое они могут оценить как значительное.
- *Характерность.* Конкуренты не предлагают данной отличительной особенности или же компания может обеспечить ее предложение более специфическим способом.
- *Превосходство.* Данная отличительная особенность превосходит все другие способы, с помощью которых потребители могут получить аналогичные преимущества.
- *Наглядность.* Смысл данной отличительной особенности легко довести до потребителей, и он для них очевиден.
- *Защищенность от копирования.* Конкуренты не смогут легко скопировать эту отличительную особенность.
- *Доступность.* Покупатели должны быть в состоянии позволить себе заплатить за эту отличительную особенность.

- *Прибыльность*. Внедрение данной отличительной особенности будет для компании прибыльным.

Многие компании ввели отличительные особенности, не отвечавшие одному или нескольким из этих тестов. Отель Westin Stamford в Сингапуре, например, в своей рекламе утверждал, что он является самым высоким отелем в мире, хотя для многих туристов данное отличие не является сколько-нибудь существенным — и в самом деле, многие из них остановили свой выбор на других отелях. Камера Polarvision фирмы *Polaroid*, позволявшая мгновенно создавать домашние видеофильмы, также не была признана потребителями. Хотя Polarvision обладала свойством характерности и даже свойством защищенности от конкурентов, она проигрывала другим средствам записи изображений. Когда в 1993 году компания *Pepsi* вывела на рынок свой новый прозрачный напиток Crystal Pepsi, на потребителей это не произвело никакого впечатления. И хотя новый напиток действительно отличался от себе подобных, потребители вовсе не считали прозрачность важным преимуществом для прохладительного напитка [39]. Итак, выбор конкурентных преимуществ, с помощью которых будет осуществляться позиционирование какого-либо товара или услуги, — дело весьма непростое, хотя именно такой выбор может оказаться решающим для успешной деятельности компании (*врезка* "Маркетинг в действии 6.4").

Маркетинг в действии 6.4

Schott: выбор правильной позиции обеспечивает успех

Когда руководству компании *Schott* (немецкий производитель стекла для промышленной и потребительской продукции) пришлось решать, как позиционировать свой новый продукт Ceran на американском рынке, у них возникли определенные проблемы. Ceran — стекло-керамический материал, предназначенный для покрытия рабочей поверхности электроплит, — казалось, имел все предпосылки для успеха у потребителей. У него совершенно отсутствует пористость (т.е. он обладает устойчивостью к травлению), он легко чистится и имеет длительный срок службы. Лучше всего было то, что, когда включалась одна конфорка, тепло практически не рассеивалось, а концентрировалось в воображаемом цилиндре непосредственно над конфоркой. После десяти лет эксплуатации конфорки, изготовленные из материала Ceran, выглядели как новые.

Однако у руководства компании *Schott* были определенные сомнения относительно перспектив Ceran на рынке США. Прежде всего, им предстояло завоевать доверие у американских изготовителей электроплит, которые затем могли бы продвигать Ceran на рынки промежуточных потребителей, т.е. к дилерам, конструкторам, архитекторам и строителям. Эти потребители промежуточного уровня должны были бы, в свою очередь, воздействовать на конечных потребителей. Итак, американский филиал *Schott* начал весьма активную кампанию по продаже Ceran четырнадцати североамериканским производителям бытовых электроприборов. При этом специалисты *Schott* напирали на замечательные технические и потребительские свойства своей продукции, демонстрируя изображения электропечей в поперечном сечении и жонглируя заумными техническими терминами. Затем они остановились и начали с нетерпением ожидать, когда на них обрушится шквал заказов. Что же касается компаний по производству бытовых электроприборов, то они вежливо выслушали все эти рекламные заверения, заказали небольшие пробные партии продукции (примерно по 25 экземпляров каждого предложенного им цвета) и ... надолго замолчали. Так, как будто ничего и не было!

Анализ, проведенный рекламным агентством *Schott*, выявил две проблемы. Во-первых, *Schott* совершенно не удалось позиционировать Ceran среди своих основных потребителей (т.е. производителей электробытовых приборов). О материале по-прежнему никто ничего не знал, причем не только среди конечных потребителей, но и среди дилеров, конструкторов, архитекторов и строителей.

Во-вторых, компания пыталась позиционировать свою продукцию на рынке, акцентируя внимание потребителей не на тех качествах, которые их в действительности интересовали. Выбирая тип конфорки, потребители меньше всего обращали внимание на технологические изыски, использованные при ее изготовлении. Гораздо больше их интересовал внешний вид и удобство очистки изделий. Главными вопросами были: "Как это выглядит?" и "Насколько удобно этим пользоваться?"

Основываясь на результатах проведенного анализа, *Schott* заново позиционировала свою продукцию, сместив акцент в сторону эстетических свойств данного материала и допускаемой им гибкости дизайна. Кроме того, они начали широкую рекламную кампанию, чтобы донести эту "новую позицию" до потребителей промежуточного рынка и конечных покупателей. В рекламной кампании использовались темы вроде "Смокинг для вашей кухни", представлявшие черную конфорку электроплиты не менее изысканной и элегантной, чем смокинг джентльмена. Пытаясь убедить дизайнеров использовать Ceran в своей палитре материалов, рекламные специалисты *Schott* так описывали Ceran: "Это не просто замечательный материал, а средство самовыражения". Чтобы подчеркнуть эстетические качества материала, в рекламе использовались визуальные средства, в том числе изображение геометрической сетки из конфорок, одна из которых пылает ярко-красным пламенем.

После всех проведенных мероприятий продажа Ceran идет с неизменным успехом. Все 14 североамериканских производителей бытовых электроприборов охотно покупают этот материал и широко используют его в своей продукции. *Schott* стала одним из основных поставщиков гладких покрытий для бытовых электроприборов в США (гладкие покрытия сейчас используются в более чем 15% изделий всего рынка электроплит). На недавно проведенной выставке *Kitchen & Bath Show* в 69% всех представленных экспонатов были использованы гладкие покрытия. Недавно *Schott* выпустила портативные устройства с покрытием из Ceran, являющиеся интересной конструкторской альтернативой традиционным электроплиткам. Все большую популярность у потребителей приобретают красивые и легко чистящиеся настольные электроприборы, в которых также широко применяется Ceran. Стремясь удовлетворить все возрастающий спрос на свою продукцию, компания *Schott* построила в США завод по производству Ceran исключительно для североамериканского рынка.

Источники: адаптировано по работе *Nancy Arnott.* Heating up Sales^ Formalware for Your Kitchen//Sales & Marketing Management, June 1994, P. 77-78. См. также статьи *Richard J. Babyak.* Tabletop Cooking//Appliance Manufacture, February 1997, P. 65–67; *Babyyak R. J.* Different Looks//Appliance Manufacture, January 1998, p. 64.

Предоставление выбранной позиции потребителям

После того как позиция выбрана, компании следует предпринять ряд шагов для того, чтобы, во-первых, довести требуемую позицию до сведения целевых потребителей и, во-вторых, предоставить эту позицию в их распоряжение. Все мероприятия маркетингового комплекса компании должны быть направлены на поддержку ее стратегии позиционирования. Позиционирование компании нуждается в конкретных действиях — это не просто разговоры. Если компания примет решение о том, что будет строить свою позицию на улучшении качества или услуг, то прежде всего следует эту позицию *предоставить*. Разработка маркетингового комплекса — товар, цена, распространение и продвижение — подразумевает тщательную проработку всех тактических деталей стратегии позиционирования. Так, компания, позиция которой связывается с понятием "высокое качество", осознает, что должна производить высококачественную продукцию, устанавливать высокий уровень цен, осуществлять распределение с привлечением обеспечивающих высокое качество обслуживания дилеров и размещать рекламу в средствах массовой информации с хорошей репутацией. Она должна нанимать дополнительный обслуживающий персонал и тщательно его готовить, искать розничных торговцев, обладающих хорошей репутацией, развивать свою систему сбыта и разрабатывать такую рекламу, которая акцентирует внимание потребителей на ее превосходном обслуживании. В этом единственный путь

построения прочной и заслуживающей доверия позиции, основанной на высоком качестве товаров и обслуживания.

Компании часто обнаруживают, что гораздо легче выйти на рынок с хорошей стратегией позиционирования, чем реализовать ее. На завоевание определенной позиции или ее смену обычно требуется довольно много времени. В противоположность этому позицию, становление которой заняло много лет, легко утерять. Раз уже компании удалось завоевать требуемую позицию, ей следует приложить все усилия для того, чтобы удержать эту позицию, постоянно совершенствуя свою деятельность и целенаправленно ее рекламируя. Компания должна внимательно наблюдать за тем, соответствует ли позиция, которую занимает товар, современному положению вещей. В случае необходимости нужно внести коррективы для того, чтобы отразить изменения, происшедшие в потребительских нуждах и стратегиях конкурентов. Однако компании следует избегать внезапных изменений, способных привести в замешательство ее потребителей. Резкие изменения позиции редко приносят успех — позиция товара должна изменяться постепенно, в меру ее адаптации к изменяющейся рыночной среде.

В этой главе вы узнали много интересного и полезного об основных элементах маркетинговой стратегии: сегментировании, выборе целевых сегментов и позиционировании. Маркетологи прекрасно понимают, что они не в состоянии привлечь сразу всех покупателей или, по крайней мере, не в состоянии привлечь всех покупателей одним и тем же способом. Покупателей много, они разобщены и сильно отличаются по своим потребностям и покупательскому опыту. Поэтому многие компании сегодня отходят от практики массового маркетинга. Вместо него практикуется *целевой маркетинг* — с выделением рыночных сегментов, выбором одного или нескольких из них, а также разработкой товаров и маркетинговых комплексов, которые ориентированы на каждый отдельный сегмент. Благодаря этому продавец может сосредоточиться на разработке товаров, предназначенных для целевых рынков, регулировать уровень цен, выбирать каналы распределения и средства рекламы таким образом, чтобы действовать на выбранном целевом сегменте с максимальной эффективностью.

Привал: обзор пройденного пути

1. **Дайте характеристику трем этапам целевого маркетинга.**

   Сегментирование рынка — это разделение рынка на четко определенные группы покупателей на основании различий в потребностях, характеристиках или поведении, для каждой из которых могут потребоваться отдельные товары и маркетинговые комплексы. Выделив такие группы потребителей, маркетолог должен выбрать *целевой рынок*. Для этого ему необходимо оценить степень привлекательности каждого сегмента и решить, на какой (какие) из них выходить. *Позиционирование на рынке* предполагает предоставление товару конкурентоспособной позиции среди аналогов и разработку конкретного плана маркетинга.

2. **Назовите и обсудите основные уровни сегментирования рынка и принципы сегментации потребителей на различных типах рынка.**

Сегментирование рынка может происходить на нескольких уровнях, включая отказ от сегментирования (массовый маркетинг), полное сегментирование (микромаркетинг) или на некоем промежуточном уровне (маркетинг сегментов, маркетинг на уровне рыночных ниш). Массовый маркетинг предполагает массовое производство, массовое распределение, массовое продвижение одного и того же товара одинаковым образом для всех потребителей сразу. Используя маркетинг сегментов, компания пытается выделить различные группы потребителей, составляющих рынок, и приспособить свои предложения к нуждам одного или нескольких сегментов рынка. Маркетинг на уровне рыночных ниш концентрируется на подгруппах, существующих внутри сегментов. Представителей этих подгрупп отличает стремление получить в результате приобретения товара некоторое особое сочетание искомых выгод. Микромаркетинг — это практика приспособления товаров и маркетинговых программ к особым требованиям отдельных людей или территорий. Микромаркетинг включает локальный маркетинг и индивидуальный маркетинг.

Универсального подхода к сегментированию рынка не существует. Поэтому маркетологу следует исследовать различные варианты сегментирования рынка на основе нескольких переменных, чтобы узнать, какие позволят получить лучший результат. Для рынка конечных потребителей основаниями для сегментирования чаще всего служат географические, демографические, психографические и поведенческие переменные. При сегментировании по географическому принципу рынок делится на разные географические зоны, такие как страны, штаты, регионы, округа, микрорайоны. Сегментирование рынка по демографическому принципу заключается в разделении рынка на потребительские группы на основе таких демографических переменных, как возраст, пол, размер семьи, этап жизненного цикла семьи, уровень дохода, образование, род занятий, вероисповедание, раса и национальность. При психографической сегментации рынок делится на группы по признакам принадлежности к социальному классу, образу жизни или личностным характеристикам. При сегментировании по поведенческому принципу покупатели делятся на группы в зависимости от того, насколько они осведомлены о товаре, как к нему относятся, как используют или как реагируют на него.

Маркетологи, работающие на рынке организованных потребителей, используют многие из перечисленных выше переменных. Кроме того, они пользуются некоторыми дополнительными переменными. К их числу относятся демографические характеристики компаний-потребителей (отрасль, размер компании); технологические характеристики; подходы к организации закупок; ситуационные факторы и индивидуальные характеристики. Эффективность аналитической работы по сегментированию зависит от того, в какой мере полученные сегменты измеримы, доступны, существенны и пригодны с точки зрения наличия у компании необходимых ресурсов.

3. **Объясните, каким образом компания оценивает привлекательность сегментов рынка и выбирает стратегию охвата рынка.**

Для того чтобы выбрать наиболее выгодный сегмент рынка, компания должна оценить привлекательность каждого сегмента, учитывая три момента: размер сегмента

и потенциал его роста, структуру сегмента и возможности компании по отношению к этому сегменту. Продавец может пренебречь различиями в сегментах (недифференцированный маркетинг), разработать разные рыночные предложения для разных сегментов (дифференцированный маркетинг) или сосредоточить свои усилия на одном или нескольких сегментах (концентрированный маркетинг). Многое зависит от ресурсов компании, вариабельности товара, этапа жизненного цикла товара и маркетинговых стратегий конкурентов.

4. **Расскажите, как компании могут позиционировать свои товары для того, чтобы получить максимальное конкурентное преимущество на рынке.**

   После того как компания определила, на какие именно сегменты рынка она собирается выйти, ей необходимо принять решение относительно того, какие позиции ей желательно в этих сегментах занять, т.е. выбрать стратегию позиционирования. Она может позиционировать свой товар, основываясь на его свойствах (характеристиках), в соответствии с обстоятельствами использования, в зависимости от типа потребителей или категории товара. Можно позиционировать себя по отношению к конкурентам, либо сравнивая, либо противопоставляя товар конкурентам. Реализация стратегии позиционирования предполагает последовательное осуществление трех действий: определение перечня возможных конкурентных преимуществ, на которых будет строиться позиция, выбор наиболее подходящих из них и эффективное предоставление выбранной позиции целевым потребителям.

Указатель важнейших терминов

Дифференцированный маркетинг
Индивидуальный маркетинг
Конкурентное преимущество
Концентрированный маркетинг
Локальный маркетинг
Маркетинг на уровне рыночных ниш
Маркетинг сегментов
Межрыночное сегментирование
Микромаркетинг
Недифференцированный маркетинг
Позиционирование на рынке
Позиция товара
Рынок
Сегментирование на основе искомых преимуществ
Сегментирование по возрасту и жизненному циклу семьи
Сегментирование по географическому принципу
Сегментирование по демографическому принципу
Сегментирование по обстоятельствам покупки
Сегментирование по поведенческому принципу
Сегментирование по признаку пола
Сегментирование по психографическому принципу
Сегментирование по уровню дохода
Сегментирование рынка
Целевой маркетинг
Целевой рынок

Проверочные задания и контрольные вопросы помогут вам усвоить материал, с которым вы познакомились в этой главе.

Проверочные задания

1. В глазах маркетолога _____ — это набор всех, существующих и потенциальных покупателей товара или услуги.

2. Целевой маркетинг состоит из следующих трех основных этапов: _____, _____ и _____.
3. Какому уровню рыночной сегментации соответствуют следующие утверждения: Генри Форд предлагал своим клиентам Model T "любого цвета при условии, что он черный" — это _____; компания *GM* разработала специальные модели своих автомобилей для потребителей разного возраста и разного уровня дохода — это _____; страховая компания продает "нестандартные" страховые полисы водителям, принадлежащим к группе повышенного риска, т.е. часто попадающим в различные ДТП и замеченным за рулем в нетрезвом состоянии, — это _____; мини-завод по производству пива при изготовлении напитка и его продвижении на рынок учитывает пожелания жителей разных микрорайонов — это _____.
4. Основные переменные, которые используются для сегментирования потребительских рынков, — это _____, _____, _____ и _____.
5. При проведении сегментирования по_____ признаку рынок делится на группы, на основе таких переменных, как возраст, пол, размер семьи, этап жизненного цикла семьи, уровень дохода, род занятий, образование, вероисповедание, раса и национальность.
6. Сегментирование рынка по _____ признаку уже давно используется при производстве одежды, косметики, туалетных принадлежностей и издании журналов.
7. Сегментирование рынка можно считать успешным, если выделенные сегменты обладают следующими характеристиками: _____, _____, _____, _____ и _____.
8. _____ состоит из покупателей, обладающих общими потребностями и характеристиками, на удовлетворение которых направлена маркетинговая деятельность компании.
9. Используя стратегию _____ маркетинга, компания выбирает несколько сегментов или ниш и разрабатывает отдельные предложения для каждого из них.
10. Стремясь сделать свое предложение отличным от предложений конкурентов, компания может воспользоваться дифференциацией по _____, _____, _____, _____ или _____.

Ответы: 1. Рынок. 2. Сегментирование рынка, выбор целевого сегмента и позиционирование. 3. Массовый маркетинг, маркетинг сегментов, маркетинг на уровне ниш и микромаркетинг. 4. Географические, демографические, физиографические и поведенческие. 5. Демографическому. 6. Половому. 7. Измеримость, доступность, существенность, значимость, пригодность с точки зрения наличия у компании необходимых ресурсов. 8. Целевой рынок. 9. Дифференцированного. 10. По товару, по обслуживанию, по персоналу или по имиджу.

Темы для обсуждения

1. Расскажите, как компания *Ford Motor* перешла от массового маркетинга к маркетингу сегментов. Сможет ли эта компания перейти к маркетингу на уровне ниш или микромаркетингу? Если да, то как? Как компания использует Интернет (обратитесь по адресу `www.ford.com`), чтобы изменить свою стратегию сегментирования рынка?
2. Несколько лет назад мини-пивзаводы обвинили компанию *Samuel Adams Brewery* в том, что она не позволяет им работать на полную мощность на внутреннем рынке. Что такое микромаркетинг, как его использовать этим мини-заводам?
3. Существуют разные подходы к сегментированию рынка. Однако не все они одинаково эффективны. Используя пять критериев, с помощью которых оценивается привлекательность сегмента (рассмотренных в этой главе), определите привлекательность пользователей Интернета, владельцев собственных страниц в Интернете и аспирантов. Объясните, как вы определили привлекательность каждого потенциального сегмента.
4. В 1994 году, еще до того как Интернет "завладел умами целого поколения", в Силиконовой Долине появилась новая, никому пока неизвестная компания *Netscape*. Однако, благодаря бурному распространению Интернета, положение *Netscape* менялось столь же стремительно. Какую из стратегий охвата рынка, описанных в этой главе, по вашему мнению, стоило бы использовать *Netscape*? Какую стратегию вы посоветовали бы ее главному сопернику, компании *Microsoft*? Объясните, почему вы считаете, что ваша стратегия охвата рынка больше всего подходит *Netscape*?
5. Подберите рекламные объявления различных автомобильных компаний, созданные для обеспечения определенной позиции их продукции на целевом рынке. Рассортируйте собранный материал по категориям, объединив марки со схожими позициями. Соответствуют ли рекламируемые позиции вашему отношению к данным торговым маркам?

Сегментирование рынка по половому и возрастному принципу

Маркетологи часто используют пол и возраст для двухмерного сегментирования по демографическому признаку. При использовании первой переменной потребителей, естественно, делят на две группы — мужчины и женщины. Для выделения более мелких образований внутри каждой из этих групп можно использовать возраст. При этом выделяют как представителей различных поколений (например, поколение "Икс"), так и лиц, находящихся в определенной возрастной категории (например, дети, подростки, совершеннолетние, пожилые). Многие компании используют один маркетинговый комплекс, обращаясь к сегментам, выделенным по половому признаку, и разрабатывают совершенно иной для общения с представителями определенной возрастной категории внутри этого сегмента. Крупнейший производитель игрушек с товарооборотом в 4,8 миллиардов долларов, компания *Mattel* дает отличный пример использования сегментирования рынка по половому и возрастному признаку одновременно. Среди разнообразных товарных линий компании, одна является безусловным лидером — это кукла Барби. В среднем каждую секунду в мире продается три куклы Барби. *Mattel* уверена, что ее финансовое будущее

зависит от этой куклы. Посетите Web-страницу компании, посвященную Барби (`www.barbie.com`). Изучите все модели этой товарной линии и маркетинговые стратегии, используемые компанией для привлечения внимания юных дам.

Вопросы для обсуждения

1. Какие еще переменные использует компания *Mattel* при сегментировании рынка по демографическому принципу? Пытается ли компания выйти за пределы четко очерченного сегмента юных покупательниц?
2. Использует ли компания *Mattel* на этой странице сегментирование рынка по психографическому или поведенческому принципу? Обоснуйте свой ответ.
3. Щелкните на пиктограмме *New Friends*. Расскажите, как компания использует микромаркетинг. Считаете ли вы, что рубрика *New Friends* обеспечивает компанию *Mattel* конкурентным преимуществом?
4. Поставьте себя на место маленькой девочки, коллекционирующей куклы. Какие из визуальных образов, созданных на этой Web-странице, произвели на вас самое сильное впечатление? А какие из них совсем невыразительны (если таковые имеются)?

Практические задания

Многие маркетологи считают переход от сегментирования рынка на основе полового и возрастного признаков к сегментированию по психографическому и поведенческому принципу трудным и нецелесообразным. Однако генеральный директор компании *Mattel*, Джилл Барад (Jill Barad), считает, что новый подход к сегментированию стоит затраченных на него усилий. Однажды она заметила (отдавая должное отношению девочек к куклам Барби), что кукла Барби — это лишь наша мечта об идеальной жизни. Посетите Web-страницу, посвященную Барби, и оцените, как *Mattel* объединила психографический и поведенческий принципы сегментирования рынка с сегментированием по половому и возрастному признаку. Выделите и опишите несколько сегментов рынка, на которые компания пытается проникнуть. Попытайтесь учесть психографические и поведенческие переменные при описании выбранных вами сегментов. (Для получения дополнительной информации об индустрии игрушек обратитесь на Web-узлы компаний *Hasbro*, *Kenner* и *Tyco*.)

Условия задачи

События последних лет показали, что все больше и больше компаний отходят от использования только демографических переменных при сегментировании рынка. От них не отказались совсем, но используют только в сочетании с психографическими и поведенческими переменными. Например, сегодня американские компании разрабатывают свои стратегии, товары и методы их продвижения, ориентируясь на два типа американских потребителей. Иногда этот подход называют *Tiffany/Wal-Mart* (названия двух магазинов, обслуживающих более-менее состоятельных потребителей — *Примеч. ред.*). В автомобильной промышленности некоторые подразделения компании *General Motors* продали рекордное количество нового автомобиля из класса "внедорожников", призванного удовлетворить потребности тех покупателей, которые согласны платить больше за

особые качества (излишества) товара. В то же самое время отделение *GM Saturn* продает рекордные количества подержанных автомобилей потребителям без особенных запросов, которые предпочитают приобретать товары по низкой цене. Компания *Gap's* в своих магазинах *Banana Republic* продает "привилегированным покупателям" джинсы по цене 50 долларов и выше, в то время как в магазинах *Old Navy* той же компании эти джинсы продаются по цене 20 долларов и меньше. Применение такого "двойного" стандарта продаж привело к увеличению числа магазинов, торгующих как новой одеждой, так и одеждой, бывшей в употреблении. На этом же стандарте основано разделение использования общественных телефонных линий и сотовых телефонов для "привилегированных" клиентов. Характерной особенностью последнего десятилетия маркетологи считают повышение уровня благосостояния 5% самых богатых американцев, в то время как средний уровень доходов населения в целом не изменился, т.е. богатые стали еще богаче, а бедные — беднее.

А теперь решайте

1. Попробуйте найти еще какие-нибудь примеры использования двойного стандарта в маркетинге.
2. Какое влияние оказывает подобная практика на разработку стратегии маркетинга?
3. Какие из переменных — географические, демографические, психографические или поведенческие — имеют наибольшее значение для сегментирования рынка при использовании двойного стандарта?
4. Представьте, что вы менеджер по маркетингу: магазина *Wal-Mart*, книжного магазина *Barnes and Noble* и магазина *Sears*. Для каждого магазина создайте стратегию маркетинга для привлечения "привилегированных" потребителей, потребителей с низким уровнем доходов и тех, и других вместе. Возможно ли одновременное использование различных стратегий, направленных на привлечение этих двух совершенно разных потребительских групп в каждый из перечисленных выше магазинов? Обоснуйте ваш ответ.

Примечания

1. См. статью *Kerri Walsh.* Soaps and Determents//Chemical Week, January 28, 1998, P. 27–29.
2. *Regis McKenna.* Real-Time Marketing////Harvard Business Review, July–August 1995, p. 87.
3. *Edward Baig.* Platinum Cards: Move Over AmEx//Business Week, August 19, 1996, p. 84; *AmEx's No-Frills Snob Card.* — Credit Card Management, April 1997, P. 12–14.
4. Цитируется по работе *Laurel Cutler.* Stars of the 1980s Cast Their Light//Fortune, July 3, 1989, p. 76.
5. *Robert K. Linneman and John L. Stanton Jr.* Making Niche Marketing Work: How to Grow Bigger by Acting Smaller. — New York: McGraw-Hill, Inc., 1991.
6. См. работы *Don Peppers and Martha Rogers.* The One-to-One Future: Building Relationships One Customer at a Time. — New York: Currency/Doubleday, 1993; *Tom Andel.*

ГЛАВА 7

Товарная политика компании

ИЗУЧИВ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ ДОЛЖНЫ УМЕТЬ СЛЕДУЮЩЕЕ.

1. Дать определение товару и рассказать об основных классификациях товаров и услуг
2. Объяснить роль марочных наименований товаров и услуг, упаковки, маркировки и сопутствующих услуг в деятельности компании
3. Рассказать о решениях, принимаемых компаниями при создании товарного ассортимента и товарной номенклатуры
4. Рассказать о четырех особенностях услуг, которые обусловливают отличительные характеристики маркетинга услуг
5. Описать основные стратегии маркетинга услуг

После достаточно глубокого знакомства со стратегиями маркетинга, уделим внимание составляющим маркетингового комплекса, которые используются маркетологами для воплощения в жизнь разработанных стратегий. Из материала этой и следующей глав вы узнаете, как компании создают товары и управляют ими на протяжении их жизненного цикла. Последующие главы посвящены проблемам ценообразования, распределения и маркетинговых коммуникаций, которые приходится решать маркетологам в своей повседневной деятельности. И все же главное внимание маркетологов сосредоточено на товаре. От эффективного управления отдельными торговыми марками и всем ассортиментом товаров и услуг, предлагаемым компанией, зависит ее успех на рынке. Начнем с обманчиво простого вопроса: что такое товар. Но, как вы дальше увидите, ответ на него найти не так уж и просто.

Поиск ответа на обманчиво простой вопрос *что такое товар* мы начнем с рассказа о компании *Revlon*. Прочитав этот раздел, вы поймете, почему так трудно найти ответ на такой, казалось бы, простой вопрос: а что же такое духи. Компания *Revlon* знает, что, покупая духи, женщина покупает нечто большее, чем ароматизированная жидкость в симпатичном флакончике.

Каждый год компания *Revlon* продает по всему миру на 2,4 миллиарда долларов своей продукции — косметики, туалетных принадлежностей и парфюмерии. По сути, парфюмерия *Revlon* — всего лишь тщательно подобранная смесь обладающих прекрасным запахом масел и химических веществ. Но компания хорошо знает, что, продавая парфюмерию, она продает не просто пузырьки благовоний, а то чудо, которое сотворят эти ароматы с купившими их женщинами.

Конечно же, аромат духов во многом определяет их дальнейшую судьбу. Любой маркетолог, работающий в этой сфере, знает об этом. Большинство новых ароматов создается известными парфюмерами в лабораториях парфюмерных компаний. Затем духи поставляются из этих лабораторий на фабрики в больших, ничем непримечательных уродливых бочках — представляете себе, во что наливают мечту любой женщины! И хотя себестоимость флакончика духов ценой 180 долларов может не превышать десяти долларов, для потребителя духи оказываются чем-то гораздо большим, нежели просто недорогой ароматной смесью.

Очарование духов зависит не только от ингредиентов, но и еще от очень многого. На самом деле о запахе думают в последнюю очередь. *Revlon* сначала собирает

разрабатывает и тестирует новую концепцию духов, соответствующую изменяющимся жизненным ценностям, желаниям и образу жизни женщин. Обнаружив многообещающую концепцию, *Revlon* создает букет запаха и дает ему название, отражающее основную идею. Например, исследования, проведенные компанией в начале 70-х годов, показали, что женщины тогда испытывали желание *больше конкурировать с мужчинами и стремились подчеркнуть собственную индивидуальность.* Поэтому для женщин 70-х компания создала Charlie — первенца среди духов, определяющих "стиль жизни". Тысячи женщин восприняли Charlie в качестве смелого символа независимости, так что эти *духи быстро стали одной из самых продаваемых в мире марок.*

Исследования, проведенные в конце 70-х годов, засвидетельствовали новую перемену в женских приоритетах — "женщинам уже надоела идея равенства, к которой обращались духи Charlie. Сейчас они изголодались по женственности". Теперь им хотелось тонких, а не шокирующих ароматов. Эти перемены вынудили компанию *Revlon* изменить позицию Charlie: духи все также провозглашали "независимый стиль жизни", но теперь к нему добавился неуловимый оттенок "женственности и романтичности". В 90-х годах *Revlon* еще раз изменила позицию Charlie, предложив его женщинам, которые "в состоянии сделать все, но достаточно умны, чтобы понимать, что именно они хотят делать на самом деле".

На пороге нового тысячелетия компания *Revlon* предлагает четыре вида духов Charlie, каждый из которых предназначен для конкретных обстоятельств. Базовая модель духов Charlie призвана подчеркнуть мятежный дух избравшей их женщины. Они как бы говорят: "Ты можешь изменить мир!" Три новых аромата, пополнивших коллекцию Charlie позже, предназначены для совершенно различных ситуаций. White Charlie — "его аромат заставит мужчин целовать землю, по которой ты прошла". Charlie Red — "всего лишь пара капель поставят тебя в центр Вселенной". Charlie Sunshine — больше подходит для юных прелестниц, он как бы подзадоривает: "Веселись. Поверь в свои силы. Будь счастлива каждый день". На протяжении 25 лет, благодаря многочисленным, но незаметным корректировкам позиции, *Charlie остаются одними из самых продаваемых духов на рынке массовой парфюмерии.*

Название духов — одна из важнейших характеристик товара. С помощью таких торговых марок, как Charlie, Fleurs de Jontue, Ciara, Scoundrel, Guess и Unforgettable, *Revlon* создает образы, соответ*ствующие позиции каждой марки. Конкуренты предлагают духи с такими названиями, как Obsession,* Passion, Uninhibited, Opium, Joy, White Linen и Eternity. Уже сами названия предполагают, что эти духи дадут обладательнице не только аромат. Духи Oscar de la Renta's Ruffles (Оскар де ля Рента — известный дизайнер, активно использующий в своих моделях кружева, оборки, рюши. — *Примеч. ред.*) начались с названия, выбранного потому, что оно создает образ капризной, юной, ослепительной и женственной прелестницы — как раз то, что нужно для рынка, где потребителями выступают молодые, стильные женщины. И только потом был подобран запах, соответствующий названию товара и его позиции.

Кроме того, компании *Revlon* приходится уделять много внимания *упаковке* своих духов — ведь для покупателей флакончик и коробочка являются самыми ощутимыми символами духов и их образа. Флакон должен быть удобным, легко открываться и, кроме того, выгодно смотреться на полке магазина. И что самое важное, он должен поддерживать концепцию и образ духов.

Поэтому, когда женщина покупает духи, она покупает намного больше, чем просто бутылочку душистой жидкости. Образ духов, скрытые обещания, аромат, название и упаковка, компания-изготовитель и даже магазин, в котором они продаются, — все это становится частью благоухающего товара. Продавая парфюмерию, *Revlon* продает не просто материальный товар — она продает сам стиль жизни, самовыражение и неповторимость; достижения, успех и положение; женственность, ро*мантичность, страсть и фантазию; воспоминания, надежды и мечты* [1].

Несомненно, что духи, которые продает компания *Revlon*, являются чем-то большим, чем просто духами. Эта глава начинается с обманчиво простого вопроса: что такое товар. Ответив на него, рассмотрим способы классификации товаров потребительского и производственного назначения. Затем обсудим решения, которые маркетологам приходится принимать относительно отдельных товаров, товарного ассортимента и товарной номенклатуры. И наконец, рассмотрим отличительные особенности услуг и специфические требования к маркетингу услуг.

Что такое товар

Проигрыватель для компакт-дисков *Sony*, грузовик *GMC*, модельная стрижка в салоне *Supercuts*, отдых на Багамских островах, услуги при оформлении налоговой декларации в компании *H&R Block*, равно как и консультация адвоката — все это товары. Мы называем **товаром** все, что может удовлетворить нужду или потребность и предлагается рынку для привлечения внимания, приобретения, использования или потребления. К товарам относятся не только материальные вещи. Вообще говоря, к товарам можно отнести физические объекты, услуги, отдельных лиц, конкретные места, организации, идеи либо их сочетания. **Услуги** — это особого рода товары, которые представляют собой любую деятельность, выгоду или способ удовлетворения потребности, которую одна сторона предлагает другой. Примерами подобных товаров могут служить стрижка в парикмахерской, оформление налоговой декларации и ремонт жилья. Услуги неосязаемы и не приводят к возникновению имущественных прав. Рассмотрим услуги более подробно в специальном разделе в конце этой главы.

Неразрывное единство товара и услуги

Рыночное предложение компании часто включает, кроме товаров, и услуги. Удельный вес каждого компонента в общем предложении может быть различным. В одном случае предложение компании состоит только из осязаемых товаров, таких как мыло, зубная паста или соль, без предоставления каких-либо услуг. В другом — оно состоит только из услуг (прием у врача, финансовые услуги). Между этими двумя крайностями существует множество всевозможных комбинаций товаров и услуг, предлагаемых компанией.

Например, предложение компании может состоять из *товаров и сопутствующих услуг* — компания *Ford* предлагает больше, чем просто автомобиль. Ее предложение также включает ремонт и гарантийное обслуживание, демонстрационные залы, консультации по эксплуатации и т.д. *Гибридное предложение* состоит из равных долей товаров и услуг (люди посещают рестораны не только из-за еды, но и из-за предоставляемых услуг). *Услуга с предоставлением сопутствующих товаров* (доля товаров в данном случае незначительна). Например, пассажиры авиакомпании *American Airline* в основном покупают транспортную услугу, но во время путешествия они также получают такие товары, как еда, напитки и журналы. Да и для предоставления самой услуги также требуется такой дорогостоящий товар, как самолет, но продается все же услуга.

Уровни товара

При создании товара необходимо помнить о том, что товар или услуга имеют три уровня. Основной уровень — это *товар по замыслу*, который отвечает на вопрос: *что в действительности приобретает покупатель*. Как видно на рис. 7.1, товар по замыслу находится в центре общего понятия товара. Он состоит из услуг, обеспечивающих решение задачи, либо преимуществ, которые хочет получить потребитель, покупая данный товар. Покупая помаду, женщина приобретает не просто красящее вещество для губ. Чарлз Ревсон (Charles Revson) из компании *Revlon* в свое время говорил: "На фабрике мы производим

косметику, а в магазине — продаем надежду". Известно, что отели Ritz-Carlton предоставляют своим гостям не только уютные комнаты для проживания, они предоставляют им "незабываемые впечатления". Поэтому при разработке товара маркетологи должны определить основные выгоды, которые покупатель получит после приобретения товара.

Затем на основе товара по замыслу необходимо создать *товар в реальном исполнении*, который обладает пятью характеристиками: качество, свойства, внешнее оформление, название марки и упаковка. Например, видеокамера, произведенная в корпорации *Sony*, — это товар в реальном исполнении. Его название, отдельные части, стиль оформления, характеристики, упаковка и прочие атрибуты тщательно подобраны, чтобы донести до потребителя основное преимущество данного товара — удобный и высококачественный способ запечатлеть важные мгновения жизни.

И наконец, создатель товара должен дополнить товар по замыслу и товар в реальном исполнении *товаром с подкреплением*, предложив потребителям дополнительные услуги и выгоды. Другими словами, компания должна не просто продать видеокамеру, она должна предоставить целый пакет услуг, который позволит решить любые проблемы, возникающие при пользовании видеокамерой. Следовательно, корпорация *Sony* и ее дилеры должны обеспечить покупателей видеокамеры гарантией на узлы аппарата и качество изготовления, бесплатными уроками пользования видеокамерой, рекомендациями по быстрому устранению неисправностей и телефонным номером, по которому можно бесплатно позвонить, если возникнут какие-то проблемы или вопросы.

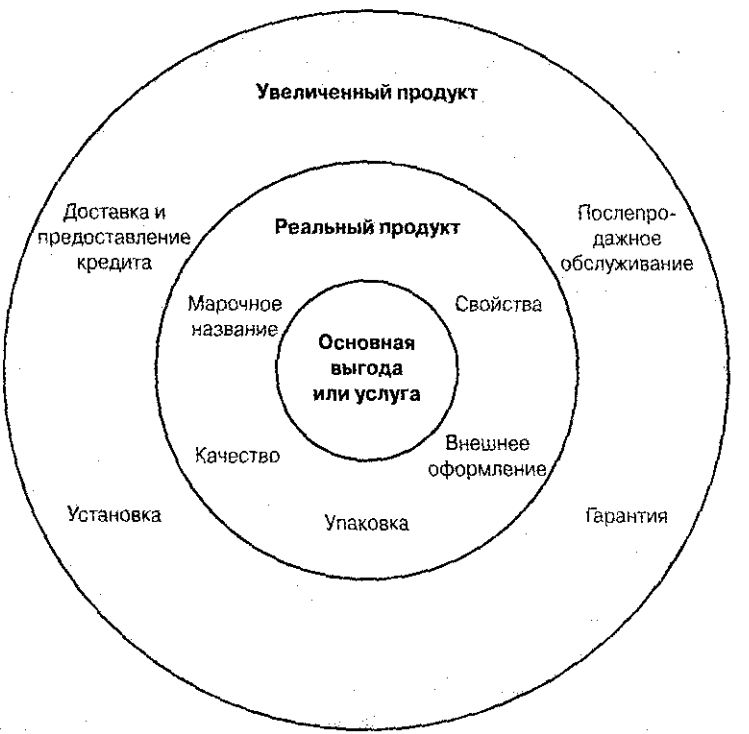


Рис. 7.1. *Три уровня товара*

Следовательно, товар превращается в нечто большее, чем простой набор материальных характеристик. Потребители склонны рассматривать товары как сложный набор выгод, который удовлетворяет их потребности. При разработке товара маркетологи в первую очередь должны определить *основные потребности* покупателя, которые будет удовлетворять товар, затем разработать *товар в реальном исполнении* и, наконец, найти способы его *подкрепления*, чтобы создать тот набор выгод, который наиболее полно удовлетворит потребителя.

Классификация товаров

Товары и услуги можно разделить на две большие группы, принадлежность к которым определяется типом потребителя, — товары широкого потребления и товары производственного назначения. При более широком определении товара этим термином можно обозначить все, что предлагается для приобретения, использования, принятия: организации, отдельные лица, места и идеи.

Товары широкого потребления

К **товарам широкого потребления** относятся товары, приобретаемые конечными потребителями для личного пользования. Эту группу товаров маркетологи обычно классифицируют в зависимости от покупательских привычек потребителей. К товарам широкого потребления относятся *товары повседневного спроса, товары предварительного выбора, товары особого спроса* и *товары пассивного спроса*. Маркетинг таких товаров отличается так же, как и различаются способы их приобретения (табл. 7.1).

Таблица 7.1. Классификация товаров широкого потребления

Маркетинговые факторы	Типы товаров широкого потребления			
	Товары повседневного спроса	**Товары предварительного выбора**	**Товары особого выбора**	**Товары пассивного спроса**
Покупательское поведение	Покупки частые, без раздумий и при минимальных усилиях на их сравнение	Менее частые покупки, значительный уровень планирования и покупательских усилий, различные марки товаров сравниваются по цене, качеству и стилю	Сильно выраженные приверженность, "верность" маркам; особые усилия при покупке; сравнение отдельных товаров и марок почти не проводится. Низкая ценовая чувствительность	Малая осведомленность о товаре (даже в случае осведомленности слабый или отрицательный интерес)
Цена	Низкие цены	Более высокие цены	Высокие цены	Различные цены
Распространение	Повсеместно, в удобных для покупателя местах	Выборочное распространение в нескольких торговых точках	Эксклюзивное распространение только в одном или в нескольких магазинах на всей территории рынка	В различных местах

Окончание табл. 7.1

Маркетинговые факторы	Типы товаров широкого потребления			
	Товары повседневного спроса	**Товары предварительного выбора**	**Товары особого выбора**	**Товары пассивного спроса**
Продвижение на рынок	Широко рекламируется производителем	Рекламируются и продаются производителями и посредниками	Более тщательно спланированная реклама как производителя, так и посредника	Агрессивная реклама и личная продажа производителем и посредниками
Примеры	Зубная паста, журналы, стиральные порошки	Большинство бытовых приборов, телевизоры, мебель, одежда	Предметы роскоши, например часы Rolex или драгоценные камни	Страхование жизни, донорская сдача крови

Товары повседневного спроса — это товары и услуги, которые потребители, как правило, покупают часто, без раздумий и с минимальными усилиями на их сравнение и собственно покупку. В качестве примера можно привести мыло, конфеты или газеты. Обычно такие товары недороги, и приобрести их можно практически везде. Как правило, такие товары предлагают во многих точках продажи, чтобы товар всегда оказался под рукой, когда он понадобится потребителю.

Товары предварительного выбора приобретаются не столь часто; потребитель затрачивает много времени и сил на сбор сведений о товаре, а также на сравнение различных марок с точки зрения их пригодности, качества, цены и внешнего оформления. При покупке таких товаров покупатель обычно тратит много времени и сил на сбор и анализ информации. Примерами подобных товаров и услуг являются мебель, одежда, подержанные автомобили, услуги туристических агентств и отелей. Продавая такие товары, маркетолог часто обращается к услугам нескольких торговых посредников, которые предоставляют потребителю необходимую информацию и помогают сделать выбор.

Товары особого спроса — это товары широкого потребления и услуги, обладающие уникальными характеристиками или принадлежащие к определенной марке, ради приобретения которых значительная часть покупателей готова затратить дополнительные усилия. Примерами подобных товаров могут служить некоторые марки и модели автомобилей, дорогостоящая фототехника, одежда от известных кутюрье, услуги известных артистов или врачей. Например, товаром особого спроса является автомобиль *Lamborgini*, поскольку ради его приобретения потребители готовы преодолеть большие расстояния. Покупатели обычно не сравнивают такие товары между собой — им приходится тратить время только на то, чтобы добраться до дилера, торгующего нужными товарами.

Товары пассивного спроса — это товары широкого потребления, о которых потребитель либо не знает, либо знает, но, как правило, не задумывается об их покупке. Большинство крупных нововведений пребывает в этой категории до тех пор, пока реклама не сообщит потребителю о их существовании. Классическими примерами всем известных товаров пассивного спроса могут служить страхование жизни, домашние охранные системы и донорская сдача крови в Красный Крест. Уже в силу своей природы подобные товары требуют для своего сбыта значительных маркетинговых усилий в виде рекламы, приемов личной продажи и прочих маркетинговых методов.

Товары производственного назначения

Товары производственного назначения — это товары, которые приобретают для дальнейшей переработки или использования в хозяйственной деятельности. Таким образом, различие между товарами широкого потребления и товарами производственного назначения заключается в *цели*, для которой приобретают этот товар. Если потребитель приобретает газонокосилку, чтобы подстригать траву вокруг своего дома, — это товар широкого потребления. Но если наш потребитель приобретает ту же газонокосилку, дабы заняться ландшафтным дизайном, инструмент становится промышленным товаром.

Товары производственного назначения делятся на три группы: материалы и комплектующие, капитальное имущество, вспомогательные материалы и услуги.

Такие товары производственного назначения, как *материалы и комплектующие*, состоят из сырья и материалов, прошедших промышленную обработку. Под сырьем понимают сельскохозяйственную продукцию (зерно, хлопок, мясо домашнего скота, фрукты, овощи) и природные продукты (рыба, древесина, сырая нефть, железная руда). Категория готовых материалов и комплектующих включает в себя материальные составляющие (металл, пряжа, цемент, провод) и комплектующие (небольшие электродвигатели, шины, литые фасонные изделия). По большей части материальные составляющие и комплектующие изделия продают непосредственно конечным промышленным потребителям. При этом наиболее значимыми маркетинговыми соображениями в данном случае оказываются цена и уровень сервиса — в отличие от марки и рекламы.

Капитальное имущество — это товары производственного назначения, которые помогают покупателю в его производственной деятельности или других операциях. К капитальному имуществу относят стационарные сооружения и вспомогательное оборудование. Стационарные сооружения представляют собой строения (заводы, офисы) и стационарное оборудование (генераторы, сверлильные станки, большие компьютеры, подъемники). Вспомогательное оборудование включает в себя движимое заводское оборудование и инструменты (ручной инструмент, автопогрузчики) и оргтехнику (факсы, столы). Вспомогательное оборудование не становится частью готового изделия; оно имеет более короткий срок службы, чем стационарные сооружения, и просто содействует процессу производства.

Последняя группа товаров производственного назначения представлена *вспомогательными материалами и услугами*. Вспомогательные материалы включают в себя расходные материалы (смазочные материалы, уголь, бумага, карандаши), а также материалы для технического обслуживания и ремонта (краски, гвозди, щетки). Для предприятий-покупателей вспомогательные товары являются товарами повседневного спроса, поскольку их обычно приобретают с минимальной затратой усилий на покупку и сравнение. Деловые услуги включают в себя услуги по техническому обслуживанию и ремонту (мытье окон, ремонт компьютеров) и услуги консультативного характера (правовые консультации, менеджмент и консалтинг, реклама). Такие услуги обычно предоставляются по контракту.

Организации, отдельные лица, места и идеи

В последнее время маркетологи еще больше расширили понятие товара, включив в него, помимо товаров и услуг, такие, имеющие рыночную стоимость объекты, как организации, отдельные лица, места и идеи.

Зачастую компании приходится "продавать" саму себя. *Маркетинг организаций* — это деятельность, направленная на создание, координацию или изменение поведения целевых потребителей и их отношения к организации. Как коммерческие, так и общественные организации используют маркетинг организаций в своей деятельности. Коммерческие структуры финансируют кампании, направленные на формирование общественного мнения, или корпоративные рекламные кампании, призванные улучшить их имидж. Такие некоммерческие организации, как церкви, колледжи, благотворительные общества, музеи и творческие коллективы, используют маркетинговые приемы для увеличения поступлений на свои счета, а также для привлечения новых членов или меценатов. Основным способом привлечения внимания представителей различных контактных аудиторий является *имиджевая реклама*.

В некоторых случаях отдельные лица тоже могут считаться товаром. *Маркетинг отдельных лиц* представляет собой деятельность, направленную на создание, поддержание или изменение отношения или поведения по отношению к конкретным людям. Практически каждый человек и многие организации используют маркетинг отдельных лиц. Президенты США Р. Рейган и Б. Клинтон мастерски организовали собственную маркетинговую кампанию, не забыв при этом о своих партиях, во время предвыборного марафона, чтобы получить необходимые голоса и заручиться поддержкой своих программ. Многие звезды шоу-бизнеса и профессионального спорта, такие как Майкл Джордан (Michael Jordan) и Тайгер Вудс (Tiger Woods), активно используют маркетинг для своего профессионального роста, увеличения популярности и доходов. Частнопрактикующие специалисты – врачи, юристы, бухгалтеры и архитекторы — также используют маркетинг для создания репутации и расширения сферы деятельности. Руководители хорошо известных компаний используют маркетинг отдельных лиц в качестве стратегического инструмента, позволяющего обеспечить процветание в будущем как своим компаниям, так и себе лично. Предприятия, благотворительные организации, спортивные команды, музыкальные коллективы, религиозные группы и другие организации все активнее используют маркетинг отдельных лиц. Имидж, созданный или ассоциирующийся с известными личностями, часто помогает компаниям достичь поставленных целей.

Маркетинг мест представляет собой деятельность, направленную на создание, поддержание или изменение поведения по отношению к определенным местам, например зонам хозяйственной застройки или местам отдыха. Маркетинг зон хозяйственной застройки включает освоение, продажу или сдачу в аренду мест, пригодных для размещения заводов, магазинов, офисов, складов и т.д. Например, в большинстве штатов есть организации, контролирующие промышленное развитие своего региона. Эти органы занимаются привлечением предпринимателей на вверенные им территории, предлагая выгодные условия размещения новых заводов в их штате. Даже целые страны, например Канада, Ирландия, Греция, Мексика и Турция, используют маркетинг мест в надежде убедить потенциальных инвесторов в привлекательности инвестиций в их регион. *Туристический маркетинг* занимается привлечением отдыхающих на курорты с минеральными водами, в санатории, в отдельные города и страны. Эта стратегия реализуется с помощью туристических компаний, авиалиний, автотранспортных объединений, нефтеперерабатывающих компаний, гостиниц, мотелей и государственных учреждений. Сегодня почти каждый город, государство или страна используют этот вид маркетинга для привлечения туристов. Штат

Техас рекламирует себя так: "Побывав в Техасе, вы увидите всю страну", реклама штата Мичиган гласит: "М!Ч!ГАН — Великие Озера, Великие Времена", а реклама штата Нью-Йорк во всеуслышанье заявляет: "Я ♥ Нью-Йорк!" [2].

Идеи тоже не остались без внимания маркетологов. В принципе, весь маркетинг — это маркетинг идей, то ли общего призыва чистить зубы, то ли более конкретного призыва пользоваться зубной пастой Crest, поскольку она эффективнее других защищает зубы. Однако в этом разделе сосредоточим ваше внимание на маркетинге социальных идей: общественные кампании по поддержанию здорового образа жизни, направленные на борьбу с курением, алкоголизмом, наркоманией и перееданием; кампании по защите окружающей среды, призывающие к защите дикой природы, сохранению чистоты воздуха, рациональному использованию природных ресурсов; кампании по планированию семьи, защите прав человека и расовому равноправию. Этот вид маркетинга назвали **социальным**; он включает в себя создание и внедрение программ, целью которых является повышение восприимчивости к социальным идеям среди целевых групп.

Американская ассоциация рекламистов провела десятки социальных рекламных кампаний, среди которых можно выделить "Сохраним Америку красивой", "Поступай в колледж", "Оставайся здоровым", "Скажи нет наркотикам" и т.п. Однако социальный маркетинг не ограничивается созданием рекламных обращений. Многие общественные маркетинговые программы потерпели неудачу, потому что использовали только одну рекламу, забыв об остальных инструментах маркетинга [3].

Решения об отдельных товарах

Основные решения, которые приходится принимать маркетологам при разработке и продвижении товаров и услуг, изображены на рис. 7.2. Мы уделим внимание решениям относительно *свойств товара, марочного названия, упаковки, маркировки и сопутствующих услуг.*



Рис. 7.2. *Решения, принимаемые при создании отдельного товара*

Свойства товара

На первом этапе, т.е. во время разработки товара или услуги, маркетолог должен определить те выгоды, которые обеспечит этот товар. Такие выгоды передаются с материальными свойствами товара, такими как *качество, характеристики* и *внешнее оформление (дизайн).*

Качество товара

Качество — один из самых мощных инструментов, с помощью которого маркетологи позиционируют товар на рынке. Качество имеет две составляющие — уровень и постоянство. Разрабатывая товар, маркетолог в первую очередь должен выбрать уровень качества,

который будет определять позицию товара на целевом рынке. При этом качество товара оказывается тождественным способности товара выполнять свои функции. Например, компания *Rolls-Royce* обеспечивает более высокий уровень качества, чем *Chevrolet*. Ее автомобили легче в управлении, комфортнее и обеспечивают более плавное (без тряски) движение. Компании редко стараются предлагать товар наивысшего возможного качества — немногие покупатели хотят или могут себе позволить приобрести такие высококачественные товары, как автомобиль *Rolls-Royce*, холодильник *Sub Zero* или часы *Rollex*. Вместо этого компании выбирают тот уровень качества, который соответствует потребностям целевого рынка и уровням качества конкурирующих товаров.

Помимо собственно уровня качества, высокое качество может также означать постоянство в снабжении потребителей товаром установленного уровня качества. В этом смысле качество означает "отсутствие дефектов или отклонений от привычного уровня качества".

Возобновившийся в последних два десятилетия акцент на качестве товара привел к возникновению всемирного движения за повышение качества. Многие компании стали использовать программы всеобщего управления качеством (TQM), стремясь постоянно повышать качество как самого товара, так и всех этапов его создания. Однако в последнее время такой подход подвергается критике. Слишком многие компании рассматривали TQM как панацею. Однако часто они лишь на бумаге создавали системы всеобщего управления качеством. Сегодня же компании стали оценивать прибыль, полученную за счет повышения качества, рассматривая качество как инвестицию и придавая усилиям по его повышению особую роль в успехе предпринимательской деятельности [4].

Вместо простого устранения дефектов товара, при использовании системы всеобщего управления качеством конечной целью является увеличение его потребительской ценности. Например, когда компания *Motorola* в начале 80-х годов внедряла систему всеобщего управления качеством, она стремилась значительно снизить объем производственного брака. Позже концепция качества компании *Motorola* превратилась в программы "качество, признанное потребителем" и "полное удовлетворение потребителя" (врезка "Маркетинг в действии 7.1"). Таким образом, многие компании превратили качество товаров в мощное стратегическое оружие для борьбы с конкурентами. Они побеждают соперников, постоянно предлагая товары и услуги, которые лучше остальных удовлетворяют потребности и предпочтения потребителей. По сути, качество превратилось в конкурентную необходимость — в XXI столетии только компании, производящие товары высшего качества, смогут выжить.

Маркетинг в действии 7.1

Критерий качества корпорации Motorola

Компания Motorola, основанная в 1928 году, выпустила первый радиоприемник для автомобиля — отсюда и ее название, т.е. "звук в движении". Во время Второй мировой войны компания разработала первые двунаправленные радиоприемники и к 1950-му году стала одним из самых популярных производителей бытовой электроники. В 70-х годах, столкнувшись с мощной конкуренцией японских производителей, компания переместила сферу интересов с радиоприемников и телевизоров на совершенные средства связи и электронные приборы — полупроводники, дуплексные приемопередатчики, пейджеры, сотовые телефоны и т.п. Однако в начале 80-х годов японские конкуренты

продолжали вытеснять компанию *Motorola* с рынка, предлагая более качественные товары по более низким ценам.

В 80-е годы компания эффектно вернула утраченные было позиции. Сегодня она опережает всех конкурентов на мировом рынке дуплексных мобильных приемопередатчиков, удерживает первое место среди производителей сотовых телефонов, занимая 45% мирового рынка. *Motorola* является третьим по величине мировым производителем полупроводников, уступая только *Intel* и *NEC*. Некогда находившаяся под угрозой вытеснения с рынка пейджеров, компания сейчас контролирует большую его часть, удерживая в руках 85% всего мирового рынка.

Столь потрясающего лидерства *Motorola* достигла благодаря буквально неудержимому стремлению к качеству. В 80-х годах *Motorola* начала агрессивную кампанию повышения качества товаров, сначала десятикратного, а затем и в сто раз. Она поставила перед собой неслыханную цель: достигнуть качества "шесть сигм" (шесть сигм — статистический термин, обозначающий "шесть стандартных отклонений от среднестатистического уровня качества работы"). Иначе говоря, корпорация *Motorola* решила резко снизить количество дефектных единиц товара до одной на 3–4 миллиона, т.е. чтобы 99,9997% изделий не имели дефектов. Критерий "шесть сигм" стал последней надеждой. А уже в 1988 году корпорация получила одну из первых ежегодных Национальных премий имени Малькольма Болдриджа (Malcolm Baldrige National Quality Award) за "выдающееся лидерство в качестве продукции".

Сначала деятельность компании была направлена на улучшение качества продукции за счет усовершенствования производства. Цель заключалась в том, чтобы не допустить появления брака, в первую очередь за счет изначальной разработки качественных продуктов, а также за счет надлежащего выполнения производственных процессов раз и навсегда (зачастую это подразумевает одновременное улучшение конструкции изделия).

Таким образом, абсолютное качество стало важной частью корпоративной культуры *Motorola*. Корпорация ежегодно тратит огромные средства на обучение служащих способам повышения качества, вознаграждая тех, кто качественно работает. Но поскольку качество продукции *Motorola* не может превышать качества ее комплектующих, компания вынуждает поставщиков придерживаться тех же самых высоких стандартов качества. Зато поставщики, которые удовлетворяют предъявляемым требованиям, получили немалую выгоду от улучшения качества их собственной продукции. Как говорит один из поставщиков компании: "Если нас выбрали поставщиками *Motorola*, мы можем быть поставщиками самого Господа Бога".

За последнее время первоначальный акцент корпорации *Motorola* на предотвращение производственного брака сместился на повышение нужного покупателю качества и потребительской ценности. "Качество должно что-нибудь делать для покупателя", — утверждает вице-президент *Motorola* по вопросам качества. Стало быть, основной целью компании в борьбе за повышение качества является "полное удовлетворение покупателя. Наше определение брака звучит так: брак — это то, что не нравится покупателю".

В настоящее время *Motorola*, неустанно стремясь увеличить ценность своей продукции для потребителя, проводит опросы покупателей, чтобы выяснить их представления о качестве товара, изучает поступающие жалобы и записи, сделанные обслуживающим персоналом. Менеджеры корпорации регулярно посещают своих потребителей, чтобы глубже узнать их истинные потребности. В результате осуществляемая корпорацией *Motorola* программа всеобщего управления качеством принесла куда больше пользы — она не только уменьшила количество производственного брака, но и помогла изменить внутреннюю, направленную на совершенствование производственных процессов, ориентацию компании на внешнюю, направленную на рынок и покупателя.

Меньше чем за десятилетие концепция качества, используемая компанией *Motorola*, принесла ей ошеломляющий успех. К 1994 году *Motorola* лидировала на рынке приемно-передающих радиоустановок и возглавляла рейтинг производителей радиотелефонов, захватив 35% рынка последних. Возможно, что однажды компанию полностью вытеснят с рынка пейджеров, но сейчас она имеет 85% этого рынка. В 1993–1995 годах доходы компании возрастали в среднем на 27% в год, а прибыль увеличилась на 53%.

Счастливый конец еще одной истории о корпорациях? Но, нет! После бурного развития в середине 90-х годов удача отвернулась от компании *Motorola*. За следующих два года уровень продаж упал на 5%, а прибыль уменьшилась на 33%. Увеличилось количество жалоб со стороны клиентов. У компании, владевшей 60% рынка радиотелефонов США, теперь осталось лишь 34%. Описывая

состояние отрасли, один из аналитиков заметил, что "одна из самых известных в мире компаний, *признанная за высокий уровень используемых технологий и высокое качество, сегодня несет ощутимые потери*".

Что же произошло? Причина кроется в деятельности руководства компании *Motorola*, направленной на создание слишком "самодостаточной, подчиненной технологическим ориентирам" культуры организации. Компания сосредоточила все усилия на внутреннем развитии и перестала прислушиваться к потребителям. Например, в 1995 году клиенты компании стали жаловаться на плохую слышимость радиотелефонов. Вместо того чтобы решить эту проблему, *Motorola* опрометчиво сконцентрировалась *на разработке все меньших и меньших аналоговых телефонных аппаратов, хотя в* 1997 году уже широко использовалась цифровая телефонная связь, но уже без телефонных аппаратов фирмы *Motorola*. Компания, в конце концов, создала аппараты для цифровой связи, но оказалось, что ей необходимо снова завоевывать место на рынке.

Уровень качества продукции компании тоже снизился. Например, она потеряла 500-миллионный контракт с оператором связи *Prime Co Personal Communications*. Причиной стали частые поломки оборудования, поставленного компанией *Motorola*, мешающие клиентам *Prime Co* полноценно пользоваться телефоном. *Другие крупные клиенты компании тоже столкнулись с подобной проблемой*, что нанесло серьезный урон некогда безупречной репутации компании *Motorola*.

Несмотря на жалобы клиентов и потерю части рынка, *Motorola* все еще остается конкурентом, с которым необходимо считаться. Она остается мировым лидером по производству мобильных телефонов и главным поставщиком оборудования для транкинговой связи. И, как оказалось, сейчас компания быстро восстанавливает свои позиции на рынке цифровой связи. Однако, потеряв качество, удовлетворяющее потребности клиентов, которое и вывело компанию на лидирующие позиции *на рынке, Motorola утратила возможность быстро расширять свою долю рынка. "История компании Motorola* должна служить предостережением другим производителям, — считают специалисты. — Это поучительная история показывает, как компания может достичь высот в своей сфере бизнеса, а затем быть ослепленной собственным успехом. Это стало результатом стремления следовать тем новым технологиям, требованиям к качеству и так далее, которые выгодны самой компании. А сейчас, чтобы восстановить свои позиции на рынке, *Motorola* должна вернуться к политике, которая на первое место ставит потребности покупателя и учитывает его предпочтения."

Источники: цитируется по работам Future Perfect//The Economist, 4 January 1992, p. 61; Yovovich B.G. *Motorolla's* Quest for Quality//Business Marketing, September 1991, P. 14–16; Roger O. Crockett. How Motorolla Lost Its Way// *Business Week, 4 May 1998, P. 14–48; Nikki Tait. Motorolla Tops Forth-Quarter Expectations//The Financial Times, 14* January 1999, p. 18.

Характеристики товара

Предлагаемый товар может обладать самыми разными *характеристиками*. Отправной точкой является модель — "скелет" начального уровня без каких-либо дополнительных усовершенствований. Компания может расширить спектр характеристик, добавив к ряду выпускаемой продукции модели более высоких уровней. Характеристики — это один из инструментов конкурентной борьбы, используемый для дифференциации товаров компании. Один из самых эффективных методов борьбы с конкурентами заключается в том, чтобы первым предложить товар с новыми, нужными потребителям характеристиками.

Как же компания сможет отыскать новые характеристики и выделить те из них, которые нужно придать товару? Для этого компания должна периодически опрашивать уже купивших данный товар покупателей и задавать им следующие вопросы: "Нравится ли вам товар? Какие конкретные его характеристики вам нравятся больше всего? Какие характеристики мы могли бы добавить для улучшения товара? Сколько вы готовы заплатить за каждую из новых характеристик?" В полученных ответах компания сможет найти огромное количество идей, каждую из которых необходимо оценить, сравнивая потреби-

тельскую ценность с дополнительными расходами компании на внедрение новой характеристики. Такой анализ позволит глубоко изучить те характеристики товара, которые высоко ценят покупатели и которые могли бы действительно повысить конкурентоспособность товара.

Дизайн товара

Еще одна возможность сделать свой товар отличимым от других — это *дизайн товара*. Некоторые компании заслужили свою репутацию благодаря великолепному дизайну своей продукции; к ним относятся, например, *Black & Decker* (беспроводные приборы и инструменты), производитель офисного оборудования *Steelcase*, компания *Ciba Corning*, выпускающая медицинское оборудование. Дизайн может оказаться одним из самых мощных видов оружия в борьбе с конкурентами в маркетинговом арсенале компании.

Понятие дизайна шире, чем понятие стиля. Термин *стиль* просто описывает внешний вид товара. Потрясающий стиль может привлечь внимание, но совсем не обязательно заставит товар лучше выполнять свои функции. В отличие от стиля, дизайн это нечто большее, чем внешняя оболочка — он определяет саму суть товара. Хороший дизайн прибавляет товару полезные характеристики и улучшает его внешний вид.

Хороший дизайн может привлечь внимание, улучшить характеристики товара, уменьшить себестоимость и дать товару значительное преимущество перед конкурентами на целевом рынке. Фирма *Braun*, немецкое отделение компании *Gillette*, возведшая дизайн до уровня высокого искусства, достигла выдающихся успехов благодаря своим кофеваркам, плитам, фенам, электробритвам и другим мелким приборам. В компании *Black & Decker* также хорошо усвоили, что дизайн может оказаться очень прибыльным. Дизайнеры этой компании получили золотую медаль на отраслевом конкурсе дизайнеров. Однако, пожалуй, важнее то, что, при среднеотраслевой цене на аналогичные инструменты 6 долларов, потребители охотно платят 30 за более удобные в использовании товары компании [5].

Использование марочных названий

Наверное, наиболее важным для профессиональных маркетологов является их умение создавать, поддерживать, защищать, усиливать и расширять марки. **Марка** — это название, термин, символ, дизайн или комбинация этих составляющих; она используется для идентификации предлагаемых продавцом или группой продавцов товаров или услуг, а также для установления их отличий от товаров и услуг конкурентов. Следовательно, марка определяет изготовителя или поставщика товара, идентифицирует изготовителя или продавца товара. В качестве примера можно взять газированный напиток "типа Coca-Cola", который может выпускать любой изготовитель, в отличие от настоящей Coca-Cola, которую вправе производить только *Coca-Cola Company*.

Традиция присвоения товарам марочных названий укоренилась настолько, что сейчас очень трудно найти безымянный товар. Соль упаковывают в пакеты с торговой маркой, на упаковке орехов и болтов также нанесена торговая марка дистрибьютора. Вы можете найти ее даже на различных деталях машин: шинах, фильтрах, свечах зажигания. Даже фрукты и овощи продаются под фирменным названием: апельсины *Sunkist*, ананасы *Dole*, бананы *Chiquita*.

Использование марок дает покупателям ряд преимуществ. Марочное название сообщает покупателю некоторую информацию о качестве товара. Покупатели, которые всегда покупают товар одной и той же марки, знают, что всякий раз получат одно и то же качество. Использование марок дает определенные преимущества и продавцам. Марочное название становится основой дальнейшей разработки содержательных значений или ассоциаций, связанных с определенной торговой маркой. Торговый знак обеспечивает юридическую защиту уникальных свойств товара, которые в противном случае могли бы скопировать конкуренты. Кроме того, использование марок помогает поставщику сегментировать рынок. Скажем, компания *General Meals* предлагает сухие завтраки под различными названиями: Cheerios, Wheaties, Total, Lucky Charms и многие другие, а не просто один общий продукт для всех покупателей.

Капитал марки

Торговые марки различаются по ценности и степени влияния на рынке. Мощная марка имеет солидный **капитал**. Величина капитала марки определяется степенью марочной приверженности, именной осведомленности, воспринимаемого качества, сильных марочных ассоциаций и других активов, таких как патенты, торговые знаки и взаимоотношения между маркетинговыми каналами.

Марка, обладающая сильным собственным капиталом, является ценным активом; фактически ее можно даже купить или продать по определенной цене. Реальный капитал марки измерить трудно. По некоторым данным, капитал марки *Marlboro* равен 45 миллиардам долларов США, *Coca-Cola* — 43 миллиардам, *IBM* — 18 миллиардам, *Disney* — 15 миллиардам и *Kodak* — соответственно 13 миллиардам [6]. К самым известным в мире маркам относятся такие гиганты, как *Coca-Cola, Campbell, Disney, Kodak, Sony, Mercedes-Benz* и *McDonald's*.

Высокий капитал марки дает фирме много конкурентных преимуществ, в частности он обеспечивает высокий уровень покупательской осведомленности и приверженности, благодаря чему маркетинговые расходы компании относительно ее доходов снижаются. Покупатели ожидают найти товар данной марки в магазинах, так что компании, создавшей эту марку, проще заключать сделки с розничными продавцами. Благодаря более высокому доверию к определенной марке, компании-владельцу проще ее расширять. Например, это помогло компании *Coca-Cola*, когда она выводила на рынок свою Diet Cola, и компании *Procter & Gamble* во время продвижения ее нового вида мыла Ivory. И наконец, мощная марка обеспечивает фирме определенную защиту от жесткой ценовой конкуренции. Некоторые аналитики считают марку самым основным активом компании, способным намного пережить и конкретные товары компании, и саму компанию.

В процессе создания марки маркетологам необходимо принять некоторые важные решения. На рис. 7.3 представлены основные из них.

Выбор марочного названия

Хорошее название в значительной мере способствует успеху товара. Поиск наилучшего названия торговой марки — задача сложная. Ее решение начинается с тщательного анализа товара и его преимуществ, целевых рынков и предложенных маркетинговых стратегий.

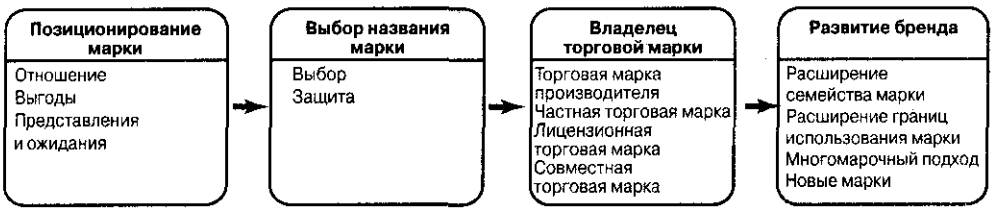


Рис. 7.3. *Основные решения о торговых марках*

В идеале название торговой марки должно обладать следующими качествами.

- Оно должно слегка намекать на преимущества и качества товара. Например, Oasis (фруктовый напиток), Off! (средство для отпугивания насекомых, в переводе с английского означает "Прочь!"), Craftsman (инструменты, в переводе означает "умелец").
- Оно должно быть легко произносимым, хорошо узнаваемым и запоминающимся (лучше всего выбирать короткие названия). Примеры: Tide (мыло), Puffs (средство для борьбы с насекомыми). Впрочем, иногда оказываются полезными и длинные названия — например, пылесос Love My Carpet (Полюби мой ковер), маргарин I Can't Believe It's Not Butter (Просто не верится, что это не сливочное масло), агентство по трудоустройству Better Business (К лучшему бизнесу).
- Оно должно быть индивидуальным. Например, Taurus, Kodak, Exxon.
- Оно должно легко (и с сохранением смысла) переводиться на иностранные языки. Например, прежде чем потратить 100 миллионов долларов на рекламу своего нового названия, *Exxon,* компания *Standard Oil of New Jersey* испробовала несколько названий на 54 языках на более чем 150 иностранных рынках. Она обнаружила, что название Enco созвучно на японском языке слову, обозначающему ворованную машину.
- Название должно быть таким, чтобы можно было его зарегистрировать и обеспечить ему юридическую защиту.

Выбранное название торговой марки нужно зарегистрировать в соответствующем Реестре торговых марок — это даст владельцам торговой марки права на интеллектуальную собственность и предотвратит использование аналогичного названия конкурентами. Многие компании пытаются создавать торговые марки "с нуля", чтобы впоследствии эти марки ассоциировались с определенной категорией товаров. Именно так преуспели торговые марки Kleenex, Levi's, Scotch Tape, Formica и Fiberglas. Однако сам успех такой торговой марки может угрожать компании потерей прав на нее. Например, множество изначально защищенных марочных названий, таких как целлофан, аспирин, нейлон, керосин, линолеум, йо-йо, трамплин, эскалатор и термос, сейчас уже стали названиями, которые может использовать любой производитель.

Владелец торговой марки

Марки производителей против частных марок

Долгое время в магазинах доминировали марки производителей, однако в последнее время все больше супермаркетов, торговых секций и отделов продажи со скидками,

равно как и оптовых продавцов бытовой техники создают собственные, **частные марки**. Отличным примером успешного создания и использования частной марки является сеть магазинов *Sears*, которая создала несколько собственных марочных наименований — батарейки DieHard, инструменты Craftsman, бытовую технику Kenmore, краски Weatherbeather. Сеть магазинов *Wal-Mart* предлагает собственные фирменные товары: прохладительные напитки и продукты питания Sam's American Choice и Great Value, которые могут на равных соперничать с многими национальными марками. А производитель антифриза BASF Wyandotte — второй в мире производитель этого вида товара, позволяет продавать свою продукцию посредникам под 80 различными частными марками, включая Kmart, Value, Pathmark и Rite Aid. Нередко оказывается, что частные марки трудно создавать, а выставлять на полках и рекламировать — и вовсе дорого. Однако частные марки позволяют посредникам предлагать эксклюзивные товары, которые нельзя купить у конкурентов, что не только обеспечивает больший товарооборот, но и увеличивает приверженность покупателей торговой марке.

Конкуренция между марками производителей и частными марками называется битвой марок. Посредники в этой борьбе имеют много преимуществ: они управляют ассортиментом товаров, решают, в каких магазинах они появятся и какие именно товары будут представлены в местных рекламных листках. Посредники даже взимают с производителей так называемый полочный сбор — плата производителя продавцу за то, что тот возьмет новый товар и найдет для него место между другими товарами, уже представленными на полках. Товары своих марок продавцы-посредники оценивают дешевле, чем аналогичные товары под марками производителя, и это привлекает экономных покупателей, особенно в трудные с экономической точки зрения времена. По мере того как качество товаров частных марок улучшается, а потребители обретают уверенность в наличии запасов товара в сети магазинов, эти марки становятся серьезными конкурентами товарам под маркой производителя.

Поскольку качество товаров, которые продаются под торговыми марками посредников, постоянно повышается, потребители приобретают уверенность в постоянстве этого качества, а торговые марки магазинов выступают серьезными конкурентами марок производителей. Возьмем для примера канадскую сеть супермаркетов *Loblaw*. Ее торговая марка смеси для выпечки — President's Choice Decadent Chocolate Chip Cookies — сейчас лидирует среди аналогичных торговых марок в стране. Кола, продаваемая в этой сети магазинов под торговой маркой President's Choice, подняла уровень продаж баночной колы на 50%. *Loblaw* даже продает свои марочные товары другим розничным торговцам. Например, выпечка President's Choice Decadent Chocolate Chip Cookies сейчас продается в магазинах *Jewel Food Stores* в Чикаго, где товары под этой маркой выступают явными лидерами продаж, превзойдя даже товары с маркой Nabisco's Chips Ahoy. Принимая во внимание такой успех, владельцы популярной торговой марки расширяют количество категорий пищевых продуктов, продаваемых под этим названием. Например, *Loblaw* сейчас продает свыше 500 наименований замороженной пищи (начиная с замороженных десертов и заканчивая готовыми замороженными блюдами для микроволновых печей) под торговой маркой President's Choice [7].

В супермаркетах США товары, продающиеся под двумя-тремя широко известными торговыми марками, составляют свыше 40% всех категорий бакалейных товаров. Они

также обеспечивают 20% объема продаж в супермаркетах. Марочные товары еще больше популярны в Европе. Они обеспечивают 36% продаж в супермаркетах Великобритании и 24% продаж в супермаркетах Франции. Самая большая французская торговая сеть *Carrefour* продает свыше 3000 наименований товаров под своей торговой маркой, начиная с продуктов питания и заканчивая аккумуляторами для автомобилей. Чтобы защитить свои марочные товары, владельцы лидирующих торговых марок должны вкладывать большие средства в исследования и разработки новых торговых марок, новых образов старых торговых марок и в постоянное повышение качества. Они должны обеспечивать мощную рекламную поддержку своим марочным товарам, чтобы те завоевали высокую степень доверия и приверженности потребителей. Они должны искать пути сотрудничества с основными дистрибьюторами для сокращения расходов на продвижение своих товаров [8].

Лицензирование

Чтобы создать свои торговые марки, большинство производителей тратят много лет и еще больше миллионов. Впрочем, некоторые компании за определенную плату приобретают лицензии на право использования названия или символа, созданных другими производителями, имен известных личностей или персонажей популярных фильмов и книг, получая таким образом проверенную временем торговую марку. Производители одежды и аксессуаров тратят огромные деньги на покупкку права использовать названия лидеров моды, таких как Билл Бласс (Bill Blass), Кельвин Кляйн (Calvin Klein), Пьер Карден (Pierre Cardin), Гуччи (Gucci) и др. Продавцы товаров детского ассортимента используют невероятное количество имен героев любимых детьми произведений при производстве одежды, игрушек, школьных принадлежностей, белья, кукол, коробок для завтраков, продуктов из круп и прочих товаров. Среди этих имен встречаются такие классические, как Микки и Минни Маус (Mickey and Minnie Mouse), арахисовые орешки (Peanuts), кукла Барби (Barbie), куклы из телевизионного "Маппет-шоу" (Mappets) или Бэтмен (Batmen).

За последние годы лицензирование названий и персонажей стало крупномасштабным бизнесом. Торговля лицензиями приносит ежегодно 73 миллиарда долларов. Больше половины денег, вырученных от продажи игрушек, приходится на персонажей мультипликационных и художественных фильмов, например Barney the Dinosaur, The Lion King или Star Wars. Даже Ватикан оказался втянутым в торговлю лицензиями. Сегодня изображения его фресок, строений, манускриптов можно увидеть на футболках, галстуках, очках, канделябрах и пр. [9].

Многие компании отлично овладели искусством торговли своими уже сформировавшимися торговыми марками и персонажами. Например, благодаря прекрасно организованному маркетингу компания *Warner Brothers* превратила Багза Банни (Bugs Bunny), Даффи Дака (Duffy Duck), Фогхорна Легхорна (Foghorn Leghorn) и еще примерно сотню других героев своей серии мультфильмов Looney Tunes в любимую во всем мире "мультяшную" торговую марку. Лицензия на Looney Tunes (говорят, это самая популярная лицензия среди не относящихся к спорту) принесла 225 компаниям-лицензиатам годовой объем розничных продаж в размере 4 миллиарда долларов. Кроме того, компания извлекает дополнительную выгоду из огромного количества не столь знаменитых героев [10].

Совместное использование марок

Несмотря на то что компании уже давно прибегают к совместному использованию марок, в последнее время интерес к товарам, совместно использующим марки, заметно возрос. Совместное использование возникает, когда две хорошо зарекомендовавшие себя торговые марки разных компаний используются для одного товара. Например, *Pillsbury* объединилась с *Nabisko* для создания Pillsbury Oreo Bars Baking Mix. Компания *Delicious Frookie* объединилась с *Musselman's* для продажи Delicious Musselman's Apple Sauce Oatmeal Cookies. А компания *Kellogg's* объединила свои усилия с *ConAgra* для создания совместной торговой марки продуктов из круп Kellogg's Healthy Choice. Компания *General Electric* сотрудничает с *Culligan* для того, чтобы создать системы охлаждения воды Culligan Profile Performance со встроенной системой фильтрации. А компания *Mattel* работает совместно с компанией *Coca-Cola*, чтобы вывести на рынок автоматы по продаже газированной воды Sweetheart Barbie. В большинстве случаев при совместном использовании торговой марки одна компания приобретает хорошо зарекомендовавшую себя марку другой компании, чтобы использовать ее в сочетании со своей.

Совместное использование марок дает много преимуществ: каждая марка доминирует в своей отдельной категории; следовательно, объединенные торговые марки расширяют привлекательность товара для покупателей и создают больший капитал совместно используемой марки. Кроме того, совместное использование марки позволяет компаниям проникать на новые рынки с минимумом риска или инвестиций. Например, благодаря совместному с *Kellogg's* использованию торговой марки компания *ConAgra* вышла на рынок сухих завтраков с предложением надежного товара, обеспеченного солидной маркетинговой поддержкой *Kellogg's*.

Впрочем, совместное использование марок имеет и свои ограничения. Подобные взаимоотношения между компаниями обычно требуют заключения сложных контрактов и приобретения лицензий. Помимо этого, компании-партнеры должны тщательно координировать свою рекламную деятельность, стратегию продаж и другие маркетинговые действия. И наконец, при совместном использовании торговых марок каждый партнер должен быть уверен в том, что другой хорошо позаботится о процветании их общей торговой марки. Как сказал один из менеджеров компании *Nabisco*: "Если вы позволяете кому-нибудь использовать свою марку, это почти то же самое, что доверить ему своего ребенка — вы должны быть уверены, что все будет в порядке" [11].

Марочная стратегия

Выбирая марочную стратегию, компания может использовать четыре возможности (рис. 7.4). В частности, она может предложить расширение семейства марки (при котором существующие торговые марки в пределах существующей категории товаров расширяются за счет новых форм, размеров или вкусовых качеств), расширение границ использования марки (когда существующие названия марок распространяются на новые категории товаров), многомарочный подход (прежние категории товаров представляются под новыми марками) или новые марки (т.е. новые торговые марки для новых категорий товаров).

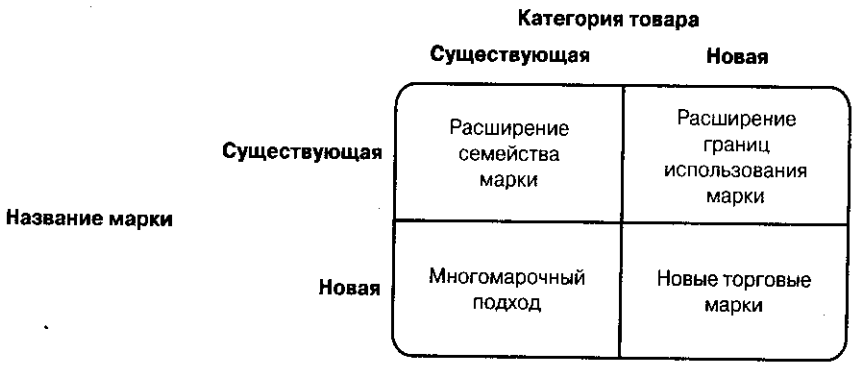


Рис. 7.4. Четыре марочные стратегии

Расширение семейства марки

Такое расширение происходит тогда, когда компания предлагает ряд дополнительных качеств в пределах одной товарной категории и торговой марки, например придает товару новые вкусовые качества, форму, цветовое решение, изменяет состав или форму упаковки. Так, компания *Dannon* недавно несколько расширила семейство йогуртов, представив семь новых вкусов йогурта, нежирный йогурт и йогурт в упаковке более экономичного размера. Деятельность большинства компаний по внедрению новых товаров в подавляющем большинстве случаев сводится именно к расширению семейства марки.

Но при этом следует учесть, что расширение семейства марки чревато и некоторым риском. Великолепно зарекомендовавшая себя торговая марка может потерять свое особое значение. В прошлом покупатели, которые спрашивали Coca-Cola, получали простую бутылку классического напитка. Сегодня же продавцу приходится спрашивать: "Вам какую: Classic или Cherry Coke? Обычную или диетическую? С кофеином или без? В бутылке или банке?" В такой ситуации покупатель никак не может понять, что же такое Coca-Cola. Потребитель при покупке сухих завтраков вынужден выбирать среди 150 торговых марок, имеющих разный вкус, размер, форму приготовления и пр. Другой момент риска заключается в том, что расширение семейства во многих случаях не обеспечивает тот уровень продаж, который покрыл бы расходы на разработку и продвижение новых товаров. Лучше всего прибегать к расширению семейства марки тогда, когда это позволяет уменьшить продажи конкурирующих марок, а не тогда, когда новые марки станут "паразитировать" на других товарах компании.

Расширение границ использования марки

Данное расширение представляет собой использование успешных марочных названий для выпуска новых или модифицированных товаров в новой категории. *Fruit of the Loom* воспользовалась своим широко известным именем для выпуска новых линий носков, нижнего мужского и женского белья, украшений. *Honda* использует название компании для таких разных товаров, как автомобили, мотоциклы, снегоуборочные машины, газонокосилки, моторные лодки и снегоходы. Это даже позволило концерну заявить в рекламе, что он может "уместить шесть товаров *Honda* в гараже на два автомобиля".

Стратегия расширения границ использования марки облегчает компании продвижение на рынок новых товарных категорий, обеспечивая товару немедленное признание и более быстрое принятие покупателями. Таким образом снижаются расходы на рекламу, обычно необходимые для ознакомления покупателей с новой торговой маркой. В то же время эта стратегия сопряжена с определенным риском; чрезмерное расширение границ использования марки привело, например, к тому, что чулки Bic, корм для собак Heinz или суп Cadbury, жевательная резинка Life Savers и стиральные порошки Clorox практически канули в Лету. В каждом из случаев расширение границ использования марки не соответствовало новому товару, несмотря даже на высокое качество и удовлетворение потребностей покупателей.

Торговая марка может утратить свое особое положение в сознании покупателя. Например, когда компания-производитель готовой одежды *The Gap* увидела, что конкурирующие компании предлагают менее состоятельным потребителям одежду, скопированную с ее моделей по более низким ценам, она стала продавать в магазинах *Gap Warehouse* модели несколько худшего качества, но по более низким ценам. Это нанесло непоправимый ущерб ее имиджу в глазах прежних поклонников. Для того чтобы исправить ситуацию, компании пришлось открыть для этих моделей новую сеть магазинов *Old Navy Clothing Company,* которая теперь весьма процветает [12].

Перенос существующей торговой марки на новые категории товаров требует большой осторожности. Неудачное перенесение торговой марки на новые товары может негативно отразиться на отношении потребителей к остальным товарам, которые продаются под этой же маркой. Более того, иногда название торговой марки не подходит новым товарам — можете ли вы себе представить молоко, которое продается под маркой *Texaco*, а зеленый горошек — *Mercedes*. Торговой марке грозит потеря позиции в сознании потребителей в случае чрезмерного использования. Следовательно, компании, которые хотят использовать известную торговую марку для новых товаров, должны предварительно исследовать, насколько хорошо она будет сочетаться с ними [13].

Многомарочный подход

Компании часто создают дополнительные торговые марки в уже существующей категории товаров. Так, компания *P&G* использует несколько различных товарных марок каждой категории выпускаемой продукции. Многомарочный подход позволяет точнее сегментировать рынок за счет того, что каждая марка предлагает различные характеристики и преимущества целевым сегментам. Этот подход также позволяет компании занять больше места на полках в магазине. Или компания желает защитить свою основную торговую марку, используя фланговую или бойцовскую марку. Например, компания *Seiko* использует различные торговые марки для своих часов. Те, которые стоят дорого, продаются под названием Seiko Lasalle, а те, что подешевле, — Pulsar. Это позволяет обеспечить надежную защиту основной торговой марке Seiko. И наконец, компании создают отдельные марки для различных регионов или стран, чтобы они соответствовали различным культурам и языкам. Например, на рынке стиральных порошков в США безусловным лидером в товарном ассортименте *Procter & Gamble* является марка Tide, которая во всех своих формах занимает 40% рынка. Однако за пределами Северной Америки компания *P&G* лидирует в категории стиральных порошков со своей маркой Ariel, которая сейчас

занимает второе место по известности в Европе, после Coca-Cola. В США основными потребителями марки Ariel являются представители испаноязычного населения.

Предложение новых марок в пределах одной товарной категории сопряжено с определенным риском, поскольку может оказаться, что на каждую марку приходится лишь небольшая доля рынка, что в сумме не дает желаемой прибыли. При этом компании придется расходовать свои средства на поддержание многих торговых марок сразу, вместо того чтобы вложить максимум в одну-две марки и довести их до уровня наивысшей прибыльности. Компаниям следует решительно ликвидировать торговые марки послабее и установить высокий уровень требований к внедрению новых марок.

Новые марки

Компании часто вынуждены создавать новую марку просто потому, что проникают в новую категорию товаров, к которой ни одна из уже существующих марок не применима. Например, японская компания *Matsushita* установила отдельные названия для различных категорий товаров: Technics, Panasonic, National и Quasar. Или же компания решает, что существующие марочные названия уже ослабели и нужны новые. И наконец, компания может получить новые марки в новых категориях, приобретая другие компании. Например, *S.C. Johnson & Son* продает мебель под маркой Pledge, освежители воздуха Glade, средства от насекомых Raid, гель для душа Edge и много других хорошо известных марок, куда добавились несколько новых мощных марок, полученных в результате приобретения компании *Drackett*, к их числу относятся Windex, Drano и Vanish.

Как и в случае многомарочного подхода, предложение слишком большого количества новых марок может привести к истощению ресурсов компании. В некоторых отраслях промышленности, например при продаже фасованных товаров, покупатели и продавцы уже давно заметили, что разница между огромным количеством марок часто не существенна. Поэтому *Procter & Gamble, Frito-Lay* и другие крупные поставщики товаров широкого потребления сейчас перешли к *мегамарочной* стратегии — избавляются от слабых и концентрируют свои инвестиции только на развитии тех марок, которые могут занять первую или вторую позиции в своей категории.

Создание и поддержка сильных торговых марок — основа успешного маркетинга. Вспомните знакомые вам марочные товары, которыми вы пользуетесь ежедневно.

- **Назовите как можно больше примеров по каждой из последующих позиций: 1) лицензионные торговые марки; 2) совместные марки; 3) расширение семейства торговой марки; 4) расширение границ использования торговой марки.**
- **Удалось ли вам обнаружить торговую марку, которая попала бы сразу во все перечисленные категории?**
- **Опишите известную торговую марку, границы использования которой достаточно широки. Какие преимущества и недостатки таит в себе использование таких марок? Попробуйте найти примеры неудачного расширения границ использования торговой марки.**

Упаковка

Упаковка предполагает разработку и производство жесткой или мягкой оболочки для товара. Упаковкой может быть первичное вместилище товара (тюбик, содержащий зуб-

ную пасту Colgate); вторичная упаковка, которая выбрасывается при использовании или перед использованием товара (картонная коробочка, в которой находится тюбик зубной пасты Colgate); транспортная упаковка, необходимая для хранения, идентификации и транспортировки товара (картонный ящик, в котором упаковано шесть дюжин тюбиков зубной пасты Colgate). Маркировка также является частью упаковки; это обычно напечатанная информация, которая наносится на упаковку или вкладывается в нее.

Хотя первичная функция упаковки заключается в том, чтобы просто содержать и сохранять товар, в последнее время многочисленные факторы сделали упаковку важным маркетинговым инструментом. Распространение самообслуживания привело к тому, что теперь упаковке приходится выполнять многие задачи, ранее выполняемые продавцом, начиная с привлечения внимания и описания товара и заканчивая совершением акта продажи. Компании все больше осознают способность хорошей упаковки немедленно обеспечить признание компании (или товара) у покупателей. Например, в супермаркете с ассортиментом около 15–17 тысяч наименований типичный покупатель просматривает 300 наименований в минуту; таким образом, 53% всех покупок совершаются под воздействием импульсивного желания. В такой обстановке жесткой конкуренции упаковка оказывается для производителя последним шансом привлечь внимание покупателей. Упаковка становится своеобразным пятисекундным роликом. Исследования, проведенные компанией *Campbell Soup*, показали, что среднестатистический покупатель видит красно-белую упаковку продукции этой компании 76 раз в год. Для достижения такой же частоты встреч с рекламными обращениями компании пришлось бы затратить 26 миллионов долларов на рекламу. Упаковка может сыграть важную роль в позиционировании товаров. Увидев хорошо знакомые очертания бутылки Coca-Cola, покупатель прекрасно представляет, что он найдет внутри этой бутылки. "Даже в кромешной тьме потребители узнают, что это Coca-Cola, — утверждает один специалист по упаковке. — Это наглядное доказательство того, как упаковка влияет на восприятие товара потребителем. Люди считают, что вкус Coca-Cola так же отличается от других напитков, как и ее бутылка от другой посуды." [14]

Новаторство в упаковке может дать компании преимущество перед конкурентами. Tide завоевал 10% рынка стиральных порошков во многом благодаря популярности новой упаковки с порционным носиком. Следует отметить, что плохо разработанная упаковка будет раздражать покупателей и в конечном итоге приведет к снижению объемов продаж компании (врезка "Маркетинг в действии 7.2"). Например, компания *Planters Lifesavers* недавно попыталась использовать новую упаковку, чтобы вызвать ассоциацию свежеподжаренного арахиса, выпускаемого этой же компанией, с ее свежеподжаренным кофе. Для этого соленый арахис Fresh Roast Salted Peanuts поместили в вакуумную упаковку "Brik-Pacs", выполненную в том же стиле, что и упаковка для кофе в зернах. К сожалению, эти упаковки оказались слишком похожими. Покупатели ошибочно принимали арахис за новый сорт ароматного кофе и просили смолоть его на кофемолках в супермаркетах, получая в результате липкую массу. Это и вызывало замешательство самих покупателей и бурю негодования у менеджеров магазинов [15].

Маркетинг в действии 7.2

Эти бесполезные упаковки, которые не так-то легко открыть

Похоже, что некоторые вещи никогда не изменятся. Вот яркий пример — письмо от рассерженной покупательницы Роберту Д. Стюарту (Robert D. Stuart), в то время главе компании *Quaker Oats*; это письмо выражает крайнее негодование всех нас, кто пытался пользоваться так называемыми легко вскрываемыми упаковками.

Уважаемый м-р Стюарт!

Я, 86-летняя вдова, пребывающая в добром здравии. (Вы можете подумать, что это довольно солидный возраст, но для меня это значит, что я проживу еще несколько лет.)

Как я уже сказала, мое здоровье довольно-таки хорошее. Вполне соответствует моим годам, если кто-то это понимает. Каждый день я совершаю быструю трехмильную прогулку со своими двумя доберманами-пинчерами. Они — сильные и энергичные животные, и мне приходится прилагать немало усилий, чтобы поспеть за ними. Пока мне это удается, так как силы еще остались. Скоро Вы узнаете, почему все это так важно.

Я пишу, чтобы обратить Ваше внимание на жестокую, обманчивую, ужасную [фальшивую] этикетку на Вашей молочной смеси для оладий Aunt Jemima. На упаковке написаны следующие слова: "Чтобы открыть, нажмите здесь и потяните назад".

М-р Стюарт, несмотря на то что я нажимала, давила, стонала, боролась и терзалась, потела и толкала и снова давила, я ни разу не смогла открыть пакет, следуя инструкции на этикетке. Это невозможно сделать! Вы говорите, что не нужно прикладывать никаких усилий! А Вы когда-нибудь пробовали сделать это сами?

Мой покойный муж коллекционировал оружие и среди них автомат Томпсона, который он держал в закрытом кабинете. Это хорошо, что кабинет был закрыт. О, сколько раз мне хотелось расстрелять этот Ваш пакет.

Меня удержали только моя воспитанность и замок на двери. Теперь я всегда держу в буфете большой нож и пользуюсь им, если нужно открыть упаковку Ваших восхитительно вкусных оладий Aunt Jemima.

Долгие годы удары этого ножа служат двум целям. Во-первых, я открываю эти [...] пакеты, а во-вторых, мщу садистам, умышленно и злонамеренно сконструировавшим это орудие пыток, названное для отвода глаз упаковкой.

Только иногда на меня находит какое-то наваждение. Я не останавливаюсь после того, как проделываю отверстие в пакете. Я все режу и режу, пока от пакета не остаются одни обрывки, испытывая при этом чувства ярости и отмщения. Не беда, что при этом весь пол оказывается залитым смесью для оладий, главное, что я получаю хоть какое-то удовольствие. (К тому же пинчеры все равно ее съедят.)

С тех пор как на прилавках впервые появилась смесь для оладий Aunt Jemima, так много прекрасных, замечательных (даже умилительных) новшеств, изменивших ее внешний вид, было сделано. Не собираетесь ли Вы представить какую-нибудь новую упаковку, которая будет более гуманной, чем та, что используется сейчас? Позаботьтесь о нас, м-р Стюарт.

Я пишу это письмо только для того, чтобы помочь Вам, и поэтому же я посылаю копию этого письма м-ру Такеру (Tucker), президенту корпорации по выпуску упаковок контейнерного типа *Container Corp.* Я думаю, что их молодые дизайнеры смогут оказать Вам неоценимую услугу в этом вопросе. По крайней мере, я считаю, что стоит попытаться сделать это.

Все же, м-р Стюарт, я надеюсь, что Вы воспримите мое письмо серьезно. Ибо я — Общественность, т.е. источник Вашего благосостояния.

М-с Роберта Павлов (Roberta Pavloff)

Источник: это письмо было напечатано в статье *Some Designs Should Just Be Torn Asunder*//Advertising Age, 17 January 1983, p. M54.

Разработка хорошей упаковки для нового товара требует принятия многих решений. Прежде всего, необходимо определить концепцию упаковки (*концепция упаковки* определяет то, чем должна *быть* или что должна *делать* упаковка для товара). Итак, должны ли основные функции упаковки обеспечивать защиту товара, представлять новый способ его дозирования, сообщать об отличительных свойствах данного товара (торговой марки, компании, чего-нибудь другого)? Короче говоря, решения относительно оформления упаковки должны касаться ее конкретных элементов — размеров, формы, материала изготовления, цвета, вида текста и обозначения торговой марки. Эти различные элементы должны взаимодействовать для поддержания рыночной позиции товара и марочной стратегии. Упаковка должна соответствовать особенностям рекламы товара, его цене и условиям распространения.

В последние годы основной задачей упаковки стала безопасность товаров. Мы все знаем, как открывать упаковку со специальной защитой от детей. И после огромного количества несчастных случаев в начале 80-х годов большинство лекарственных препаратов и пищевых продуктов сейчас запечатываются именно в такую упаковку. Принимая решение об упаковке, компания должна учитывать возможный ущерб, который она может нанести окружающей среде. Поэтому ее решение должно соответствовать интересам общества в той же мере, что и интересам непосредственных потребителей и самой компании. Все чаще и чаще компании будут привлекаться к ответственности, если их товар или упаковка наносят вред окружающей среде. Возьмем для примера Указ об упаковке, действующий в Германии.

Немецкая система регулирования использования упаковок вынуждает производителей и розничных торговцев заниматься сбором и переработкой использованной упаковки. Решение, предложенное фирмами-производителями, заключалось в учреждении *Dual System (DSD)*, некоммерческой организации немецких предпринимателей, которая занимается сбором мусора непосредственно от потребителей и помогает государственной муниципальной системе сбора мусора. *DSD* финансируется за счет лицензионных сборов за уже получивший широкую известность знак: зеленую стрелу, которая указывает на то, что упаковка утилизируется *DSD*. Теперь, вместо того чтобы выбрасывать упаковку в муниципальные мусорные контейнеры, за которые потребителям приходится платить, они могут воспользоваться ближайшим контейнером *DSD* бесплатно. Благодаря системе *DSD* продавцы хотя и вынуждены собирать вторичную и транспортную упаковку, уже не связываются с горами первичной упаковки. Однако здесь есть небольшая хитрость: чтобы попасть в корзину *DSD*, первичная упаковка должна украшаться соответствующей эмблемой. А для того чтобы получить право ставить такой знак, компания должна выпускать упаковку, соответствующую строгим критериям ее утилизации. Поэтому и неудивительно, что розничные торговцы отказываются приобретать товары без этого знака. Более того, немецкие потребители предпочитают товары в упаковочных материалах, которые поддаются переработке, или даже вообще без упаковки.

Таким образом, немецкий Указ об упаковке существенно повлиял на то, как немецкие предприятия упаковывают свои товары для внутреннего рынка. Например, новые тюбики зубной пасты компании *Colgate* стоят на своих крышечках на полках магазинов совсем без упаковки. *Hewlett-Packard изменила конструкцию своей продукции таким образом, что это позволило снизить* стоимость их транспортной упаковки на 30%. За первых три года действия этого указа количество мусора, выбрасываемого домохозяйствами, снизилось больше, чем на 10%, а количество упаковок, подлежащих переработке, увеличилось на 90%. В Германии сейчас собирается, сортируется и перерабатывается 84% упаковок от различных товаров, купленных домохозяйствами и мелкими предприятиями [16].

Решения о маркировке товара

Этикетки бывают самые разные, начиная с обычных клеящихся ярлыков и заканчивая сложными графическими изображениями, являющимися частью упаковки. Этикетки выполняют несколько функций; по меньшей мере, этикетка *определяет* товар или торговую марку (как, например, этикетка с надписью Sunkist на апельсинах). Кроме того, этикетка должна *классифицировать* товар, т.е. *описывать* его отдельные характеристики: кто изготовил, где и когда, компоненты, рекомендации по применению и технике безопасности. И наконец, этикетка должна способствовать *продвижению* товара на рынок своим привлекательным графическим оформлением.

Уже давно существует ряд проблем правового характера, которые связаны с маркировкой товара. В частности, этикетки могут ввести потребителя в заблуждение, не содержать описания важных составляющих товара или необходимых рекомендаций по *мерам безопасности*. Именно по этой причине во многих странах оформление этикеток товаров регулируется специальным законодательством. Ну а торговым компаниям всегда нелишне убедиться в том, что этикетки на продаваемых товарах содержат всю необходимую информацию и соответствуют требованиям национальных и международных стандартов.

Решения о сопутствующих услугах

Еще одним элементом стратегии товара является поддержка товаров после продажи. Рыночное предложение компании, как правило, включает в себя предоставление определенных услуг, которые могут составлять более или менее значимую часть предложения в целом. В принципе, предложение может варьироваться от собственно товара, с одной стороны, до услуг в чистом виде, с другой.

Компания должна создавать свои товары и услуги таким образом, чтобы с выгодой удовлетворить нужды целевых потребителей. Для этого компании необходимо периодически опрашивать покупателей, чтобы выяснить степень удовлетворения уже существующими услугами и получить идеи для создания новых. Например, компания *Cadillac* регулярно проводит фокусированные групповые интервью с владельцами своих машин и внимательно прислушивается к их жалобам. Наблюдая за этими беседами, служащие компании узнали, что покупатели очень недовольны тем, что услуги по ремонту и обслуживанию не всегда выполняются надлежащим образом с первого раза.

Выяснив мнение клиентов о различных сопутствующих услугах, компания должна оценить и стоимость предоставления этих услуг. А затем она может разработать такой пакет услуг, который, с одной стороны, удовлетворит потребителей, а с другой — увеличит прибыль компании. Например, основываясь на информации, полученной во время проведения фокус-группы, *Cadillac* внедрила систему прямой связи для каждого дилера с группой из десяти инженеров, которые помогают механикам в сложных ремонтных работах. Эти действия помогли компании всего за один год подняться с четырнадцатого на седьмое место в независимом рейтинге услуг [17].

Критерии выбора товара и социальная ответственность

Принятие решений о выпуске тех или иных товаров часто вызывает большую заинтересованность широкой общественности. Маркетологи вынуждены учитывать огромное количество законов и инструкций, регулирующих вопросы начала выпуска или снятия с производства товаров, патентное законодательство, требования к качеству и безопасности товаров, предоставляемой гарантии.

Правительство может запретить выпуск новых товаров, если для этого понадобится слияние компаний, которое приведет к ограничению конкуренции. Компании, прекращающие производство товаров, должны помнить о том, что имеют законные обязательства, существующие в письменном виде либо подразумевающиеся, по отношению к своим поставщикам, дилерам и потребителям, которые рассчитывают на непрерывное производство данного товара. Компании также обязаны учитывать патентное право США, когда начинают выпуск нового товара. Компания не имеет права выпускать товар, идентичный уже имеющемуся, но выпускаемому другой компанией.

Производители должны выполнять законы, касающиеся качества товара и его безопасности. Федеральный закон о продуктах питания, лекарственных препаратах и косметических средствах защищает потребителей от опасных и просроченных продуктов питания, лекарств и косметических средств. Различные законы требуют обязательного санитарного контроля мясо- и птицеперерабатывающих предприятий. Законодательные акты также регламентируют деятельность предприятий, выпускающих различные красящие и химические вещества, автомобили, игрушки, лекарственные и ядовитые препараты. В соответствии с Законом о безопасности потребительских товаров от 1972 года была учреждена Комиссия по безопасности потребительских товаров, которая имеет право запретить или конфисковать потенциально опасные товары и наложить штрафы за нарушение закона.

Если потребитель пострадал вследствие использования товара, имеющего дефект по вине производителя, то он имеет право обратиться в суд с иском к производителю или дилеру. Ежегодно в судебных инстанциях федерального и местного уровня слушается свыше 110 тысяч подобных дел. Иногда компенсация, получаемая отдельным потребителем, достигает миллиона долларов [18]. Такая практика вызвала необходимость страхования производителей от подобных выплат, которые серьезно повлияли на положение дел в различных отраслях производства. Многие компании переложили дополнительные траты, связанные с подобным риском, на плечи покупателей, повысив цену своих товаров. Другие были вынуждены прекратить выпуск товаров, создающих такой соблазн для потребителя.

Многие производители предлагают гарантии в письменной форме, чтобы убедить потребителей в качестве своей продукции. Чтобы защитить потребителей, Конгресс США принял в 1975 году закон Мэгнусона–Мосса о гарантиях. Этот закон требует от производителей предоставления полных гарантий по установленному минимальному стандарту, включающему "бесплатный ремонт в течение разумного периода времени" или замену либо полное возмещение стоимости товара, который не работает "после разумного количества попыток" отремонтировать его. Иначе говоря, компания должна уведомить покупателей о предоставлении ограниченных гарантий. Закон позволяет некоторым производителям использовать ограниченные гарантии, а другим — использовать различные виды гарантии в качестве инструмента маркетинга.

Решения о товарном ассортименте

Мы уже рассмотрели такие решения относительно стратегии товара, как создание торговой марки, упаковка, маркировка и предоставление сопутствующих услуг. Однако при разработке стратегии товара необходимо позаботиться о формировании товарного ассортимента. **Товарный ассортимент** — это группа товаров, тесно связанных между собой сходством принципов функционирования, продажей одним и тем же группам покупателей, реализацией через аналогичные каналы сбыта или принадлежностью к одному и тому же диапазону цен. Например, компания *Nike* производит спортивную обувь в ассортименте, корпорация *Motorola* — ассортимент высококачественного телекоммуникационного оборудования, а *AT&T* предлагает несколько видов услуг по международной связи. В процессе формирования товарного ассортимента маркетологам приходится сталкиваться с рядом непростых решений.

Большинство решений, принимаемых по поводу товарного ассортимента, касаются его *ширины* — общего количества товарных единиц. Ассортимент слишком узок, если менеджер может увеличить прибыль, добавляя единицы товара, и ассортимент слишком широк, если большую прибыль можно получить за счет уменьшения количества единиц товара. Широта товарного ассортимента зависит от целей и ресурсов компании.

Со временем товарный ассортимент компании расширяется. Часто это происходит под давлением собственных торговых агентов и дистрибьюторов, которые настаивают на расширении товарного ассортимента для более полного удовлетворения покупательских запросов. Или же менеджер может решить расширить товарный ассортимент для повышения уровня продаж и соответственно прибыли. Однако по мере прибавления новых товаров возрастают отдельные статьи расходов: на разработку и производство товара, на приобретение необходимого для производства оборудования, на обработку заказов, на транспортировку и продвижение нового товара на рынок. Иногда менеджеры отказываются от идеи расширения товарного ассортимента. Ненужные или неприбыльные товары исключаются из ассортимента для увеличения общей прибыли. Случаи неконтролируемого расширения товарного ассортимента довольно распространены и повторяются время от времени.

Следовательно, компания должна взвешенно подходить к планированию расширения товарного ассортимента. В частности, систематическое расширение ассортимента может происходить в двух направлениях — за счет собственно *расширения* и за счет *насыщения*. *Расширение ассортимента* происходит в случае, если компания увеличивает количество выпускаемых товаров за пределы занимаемого ценового диапазона. Компания может наращивать товарный ассортимент либо вверх, либо вниз, либо в обоих направлениях.

Многие компании поначалу располагаются в верхней (более дорогой) части рынка, а затем постепенно распространяют свою деятельность в низшую часть. Расширение ассортимента вниз может быть и ответом на атаку конкурентов на верхний сегмент. Иногда компания начинает выпускать товары, предназначенные для нижней части рынка, если видит, что эта часть рынка развивается более динамично. Компания *Mercedes* использовала расширение вниз именно по этим причинам. Столкнувшись со снижением темпов роста спроса на машины класса "люкс" и усилением конкуренции со стороны японских автомобильных компаний, *Mercedes* вывела на рынок несколько более компактных и более

дешевых моделей. Среди них оказались модели SLK (стоимостью 40 тысяч долларов) и модели класса A (стоимостью 20 тысяч долларов). А совместное предприятие, созданное с компанией *Swatch*, производителем швейцарских часов, позволит *Mercedes* вывести на рынок новую модель микроавтомобиля стоимостью 10 тысяч долларов. Данная машина наносит вдвое меньший ущерб окружающей среде. Отличаясь маленькой длиной (всего 7,5 футов (2,29 м)) и оригинальным названием — Swatchmobile, — эта машина "может вместить двоих и ящик пива" [19].

У компаний, действующих в нижнем сегменте рынка, возникает желание прорваться повыше. Их, вполне вероятно, привлекают более высокие темпы роста или более высокие прибыли в этой части рынка, возможность позиционировать себя как производителя полного ассортимента товаров. Иногда компании расширяют свой ассортимент вверх, чтобы повысить престиж уже существующих товаров — так было в случае с американской компанией *General Electric*, которая добавила в свой ассортимент линию Monogram, состоящую из высококачественной встроенной бытовой кухонной техники, предназначенную для домохозяйств, имеющих годовой доход свыше 100 тысяч долларов и проживающих в домах стоимостью не менее 400 тысяч долларов.

Компания, работающая в средней части рынка, может принять решение о расширении своего товарного ассортимента вверх и вниз одновременно. Подобную стратегию использовала компания *Marriott*. Сохранив обычные гостиницы Marriott, она создала сеть отелей Marirott Marquis, которая должна обслуживать верхнюю часть рынка, и отели Courtyard и Fairfield Inn для обслуживания нижней. Каждая из них обслуживает разные целевые рынки. Marriott Marquis создана для привлечения и удовлетворения потребностей высокопоставленных чиновников; Marriott обслуживает управляющих среднего уровня; Courtyard — торговых агентов (коммивояжеров); Fairfield Inn — путешественников и других лиц, ограниченных в средствах. Основной риск этой стратегии заключается в том, что некоторые постояльцы, увидев, что за меньшие деньги они смогут получить вполне приличное жилье и обслуживание, откажутся от услуг более престижных и соответственно дорогих отелей этой компании. Однако *Marriott* решила, что будет лучше самой обслужить тех, кто предпочитает недорогие гостиницы, чем уступить их конкурентам.

Вместо распространения деятельности на нижний или верхний сегмент рынка компания может *насытить* ассортимент выпускаемых товаров, добавляя к нему новые изделия. Есть несколько причин насыщения товарного ассортимента: стремление к дополнительной прибыли, попытка удовлетворить дилеров, желание задействовать избыточные производственные мощности, попытки стать ведущей компанией с исчерпывающим ассортиментом и, наконец, стремление ликвидировать пробелы в ассортименте, чтобы сдержать натиск конкурентов. Так, корпорация *Sony*, например, насытила ассортимент своих плейеров Walkman, добавив к нему плейеры в водонепроницаемом исполнении, плейеры с питанием от солнечных батарей, а также сверхлегкую модель, которую могут прикреплять к поясу велосипедисты, бегуны, теннисисты и другие любители активного времяпрепровождения.

Решения о товарной номенклатуре

Некоторые компании могут предлагать не одну, а несколько ассортиментных групп товаров, которые образуют **товарную номенклатуру**. Так, товарная номенклатура компании *Avon* включает в себя четыре основные ассортиментные группы товаров — косметику, ювелирные изделия, модную одежду и бытовые товары; при этом каждая из них состоит из нескольких товаров (или товарных подгрупп). Возьмем, например, косметику: товары этой группы можно разбить на несколько подгрупп — губная помада, пудра, лак для ногтей, тени для век и т.д. Каждая подгруппа содержит несколько единиц товара. Вся товарная номенклатура компании *Avon* состоит из 1300 наименований, а вот типичный магазин *Kmart* насчитывает 15 тысяч товарных единиц, компания *3M* выпускает больше 60 тысяч наименований продукции, а корпорация *General Electric* производит примерно 250 тысяч различных товаров.

Товарной номенклатуре компании свойственны четыре важные характеристики: широта, насыщенность, глубина и гармоничность. Под *широтой* товарной номенклатуры подразумевают количество выпускаемых компанией ассортиментных групп товаров. Например, компания *P&G* производит чрезвычайно широкую товарную номенклатуру продукции, включая различные бумажные изделия, продукты питания, средства бытовой химии, лекарственные и косметические препараты, предметы личной гигиены.

Говоря о *насыщенности* товарной номенклатуры, имеют в виду общее число составляющих ее отдельных товаров — у *Procter & Gamble* каждое наименование, как правило, представлено несколькими марками. Например, компания продает одиннадцать наименований стирального порошка, восемь сортов туалетного мыла, шесть видов шампуней и четыре вида средств для мытья посуды.

Глубина товарной номенклатуры определяется количеством вариантов исполнения каждой торговой марки (товара) в рамках ассортиментной группы. Так, зубная паста Crest предлагается в трех разных расфасовках и двух разновидностях (собственно паста и гель). И наконец, *гармоничность* товарной номенклатуры характеризует степень сходства между товарами различных ассортиментных групп с точки зрения их конечного использования, условий производства, каналов распространения или иных показателей. Ассортиментные группы товаров корпорации *P&G* гармоничны в том смысле, что все они товары широкого потребления и проходят через одни и те же каналы распространения. Вместе с тем они менее гармоничны с точки зрения различий их функционального предназначения.

Описанные четыре характеристики товарной номенклатуры могут служить в качестве отправных точек при разработке стратегии товара. В частности, у компании есть четыре способа расширения деятельности. Она может создавать новые ассортиментные группы товаров и тем самым расширять свою товарную номенклатуру. При этом новые ассортиментные группы укрепляют репутацию компании относительно уже существующих товарных групп. Компания также может расширить уже существующие ассортиментные группы, чтобы обрести статус компании с исчерпывающим ассортиментом. Она может также увеличить количество вариантов каждого из имеющихся товаров, т.е. углубить свою товарную номенклатуру. И наконец, компания может целенаправленно добиваться

большей (или, наоборот, меньшей) гармоничности товаров различных ассортиментных групп в зависимости от того, стремится она к завоеванию прочной репутации в одной сфере или сразу в нескольких.

Чтобы увидеть, насколько большим и сложным может быть предложение компании, давайте *проанализируем товарную номенклатуру компании Proter & Gamble.*

- **Используя страницу компании в Интернете (www.pg.com), ее годовой отчет или другие источники, составьте список всех ассортиментных групп компании и отдельных товаров. Что удивило вас в этом списке?**
- **Является ли товарная номенклатура компании гармоничной? Что могло привести к появлению *именно такого перечня товаров (общая стратегия компании, какие-то логические доводы)*?**

Маркетинг услуг

Одним из основных направлений развития современной экономики за последних два десятка лет является стремительно расширяющаяся сфера услуг. В результате повышения уровня благосостояния, увеличения продолжительности свободного времени и увеличения количества технически сложных товаров, требующих профессионального обслуживания, Соединенные Штаты Америки заняли первое место в мире по количеству предоставляемых услуг. Сейчас в сфере услуг создается 74% валового внутреннего продукта США. Если в 1970 году рабочие места в сфере услуг составляли 55% общего количества рабочих мест США, то в 1993 здесь уже насчитывалось 79% общего числа рабочих мест. В целом в мировой экономике рост сферы услуг идет еще быстрее и составляет приблизительно четверть от объема международной торговли. Фактически, различные предприятия сферы услуг — банки, страховые компании, телекоммуникационные и транспортные предприятия, туристические и иные учреждения — составляют около 60% всех предприятий в экономически развитых странах по всему миру [20].

Сфера обслуживания очень разнообразна. В большинстве стран *правительство* предоставляет услуги судов, служб занятости, госпиталей, армии и полиции, пожарной охраны, почты, общеобразовательных заведений. Сектор *частных некоммерческих организаций* предоставляет услуги в виде музеев, благотворительной деятельности, церквей, колледжей, различных фондов и госпиталей. Представителями *делового сектора* являются коммерческие организации, заинтересованные в получении прибыли. Среди них — авиакомпании, банки, гостиницы, страховые компании, консалтинговые фирмы, медицинские и юридические организации, индустрия развлечений, рекламные агентства, исследовательские компании и предприятия розничной торговли.

Кроме всех перечисленных выше традиционных услуг, люди постоянно придумывают новые, ранее неизвестные.

Хотите, чтобы вам принесли еду из ближайшего ресторана? В Аустине, штат Техас, можно позвонить в *EatOutIn*. Вам нужно полить цветы? В Нью-Йорке можно позвонить в *Busy Body's Helper*. Слишком заняты, чтобы запаковать и отправить посылку? Обратитесь в любой из 72 филиалов *Tender Sender*, со штаб-квартирой в Портланде, штат Орегон. "Мы найдем, мы сделаем, мы ждем", — постоянно повторяет Луис Барнетт (Lois Barnett), основательница фирмы *Personalized Services* в Чикаго.

Она или любой из шести ее сотрудников выгуляют собаку, отведут детей в Little League или постоят в очереди за билетом на поезд. Обратитесь к этим помощникам. Они помогут вам сберечь время. За небольшую плату они сделают все, что разрешает закон [21].

Некоторые компании, предоставляющие услуги, невероятно велики, с оборотом и капиталом, исчисляемым триллионами долларов. Кроме них, существуют еще десятки тысяч более мелких фирм, оказывающих самые разнообразные услуги. В целом, предоставление услуг на рынке связано с возникновением особых проблем, для решения которых нужны особые маркетинговые стратегии. А сейчас давайте рассмотрим природу и характерные черты организаций сферы услуг.

Природа и характеристика услуги

Аренда гостиничного номера, хранение денег в банке, перелеты на самолете, визит к врачу, стрижка в парикмахерской, посещение спортивных соревнований, просмотр кинофильма, ремонт автомобиля, консультация у адвоката — все эти ежедневные операции связаны с приобретением услуги.

При создании маркетинговой программы компания должна учитывать четыре характеристики услуг: *неосязаемость*, *неотделимость*, *непостоянство* и *недолговечность*. Эти характеристики наглядно представлены на рис. 7.5 и будут подробно рассмотрены ниже.

Неосязаемость услуги означает, что ее нельзя продемонстрировать, т.е. до покупки услугу невозможно увидеть, попробовать на вкус, потрогать, услышать или понюхать. Человек, решивший сделать косметическую операцию, не может увидеть результат до приобретения услуги, так же как и пассажиры авиакомпании имеют всего лишь билет и обещание безаварийной доставки в пункт назначения.

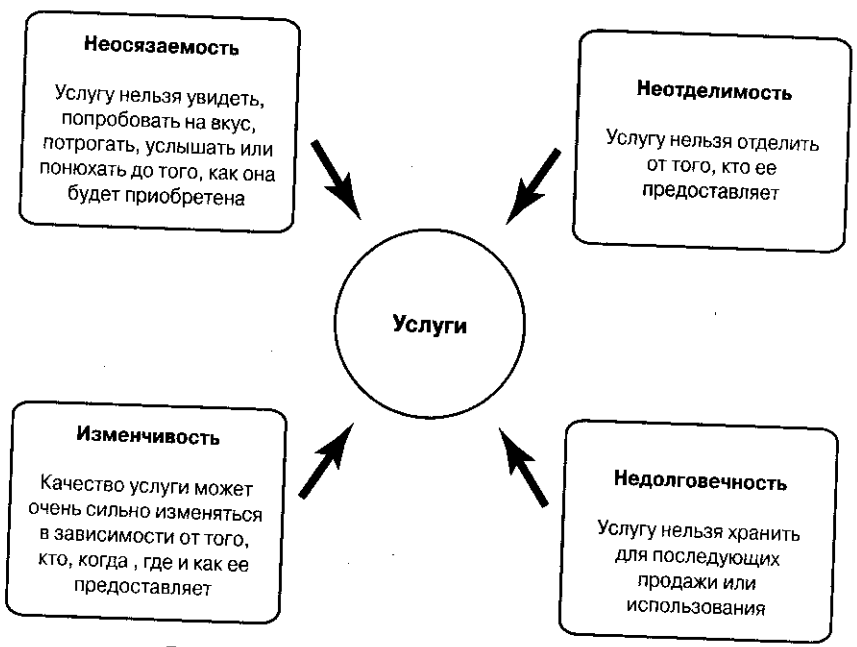


Рис. 7.5. *Четыре характерные особенности услуг*

Чтобы хоть как-то представить себе того кота в мешке, которого они покупают, покупатели ищут "сигналы" качества услуги. Свои выводы относительно качества они делают исходя из места, персонала, цены, оборудования и средства предоставления услуги, которые они могут видеть. Таким образом, целью производителя услуги является повышение степени осязаемости услуги в той или иной степени. Если поставщики товаров стараются добавить им больше неосязаемых качеств (скорость доставки, продление срока гарантии, послепродажное обслуживание), то поставщики услуг пытаются сделать последние более осязаемыми.

Физические товары сначала производят, после чего их хранят, затем продают и, в конце концов, потребляют. В отличие от них, услуги сначала продают и лишь затем производят и потребляют, причем происходит это одновременно. **Неотделимость услуг** означает, что услуги нельзя отделить от их источника, независимо от того, предоставляется услуга человеком или машиной. Если услугу предоставляет человек, то он считается частью услуги. Вследствие того, что при производстве услуги всегда присутствует покупатель, *взаимодействие поставщика и покупателя* является особым аспектом маркетинга услуг. Качество конечного продукта-услуги зависит как от поставщика, так и от покупателя.

Поскольку процесс производства и потребления услуги связан с участием людей, имеется значительный риск **непостоянства**. Качество услуги зависит от того, кто, когда, где и как ее предоставляет. Как таковое, качество услуги очень трудно поддается контролю. Например, некоторые гостиницы, скажем, *Marriott* имеют репутацию поставщика более качественных услуг, чем другие. Однако в одной гостинице *Marriott* работник службы регистрации может быть вежливым и работать хорошо, в то время как другой, стоящий в нескольких метрах от него, может быть замкнутым и медлительным. Даже качество услуг, предоставляемых одним служащим гостиницы *Marriott*, варьируется в зависимости от его физической формы и настроения во время общения с каждым потребителем.

Недолговечность означает, что услугу нельзя хранить для последующих продажи или использования. В некоторых странах врачи взимают оплату за пропущенную пациентом встречу, поскольку ценность услуги имеет место только в определенный момент времени и исчезает при неявке пациента. Недолговечность услуг не представляет особых проблем, если спрос на нее довольно устойчив. Однако если спрос подвержен различным колебаниям, организации сферы услуг часто сталкиваются с проблемами. Например, компании общественного транспорта вынуждены иметь в резерве, из-за повышенного спроса в часы пик, больше машин, чем это понадобилось бы, будь пассажиропоток постоянным в течение всего дня. Организации сферы услуг могут использовать несколько стратегий устранения несоответствий между спросом и предложением. Например, установление низких цен на проживание в гостиницах в курортных городах в "мертвый" сезон. А рестораны могут нанимать временных работников для работы в часы пик.

Маркетинговые стратегии для организаций сферы услуг

Как и компании, занятые в сфере производства, преуспевающие компании в сфере услуг используют маркетинг для позиционирования своих услуг на выбранном целевом рынке. *Southwest Airlines* позиционирует себя как "Просто перелет", ориентируясь на сезонных пассажиров: очень низкие цены и никаких дополнительных услуг. Гостиница *Ritz-*

Carlton позиционирует себя как компанию, способную обеспечить незабываемые впечатления о "великолепном отдыхе, прекрасном обслуживании и полном исполнении любых желаний своих постояльцев". Эти и другие компании, работающие в сфере услуг, заботятся о своем имидже, используя традиционный набор маркетинговых мероприятий.

Однако из-за того, что услуги отличаются от осязаемых товаров, они часто нуждаются в особом подходе при разработке маркетинга. В производственной сфере серийные товары стандартизированы и ожидают своего покупателя на полках магазинов. В отличие от них, услуга создается при непосредственном *взаимодействии* покупателя и сотрудника. Таким образом, поставщик услуг должен уделять первоочередное внимание эффективному взаимодействию с потребителем, чтобы создать наивысшую ценность во время предоставления услуги. Эффективное взаимодействие, в свою очередь, зависит от навыков персонала, непосредственно предоставляющего услугу, а также от технологии производства и сопутствующих процессов, помогающих сотрудникам в предоставлении услуги.

Цепочка услуга–прибыль

Преуспевающие компании сферы услуг концентрируют внимание одновременно как на своих служащих, так и на покупателях. Они хорошо понимают значение *цепочки "услуга–прибыль"*, которая соединяет прибыль компании, предоставляющей услуги, с удовлетворением ее сотрудников и клиентов. Эта цепочка состоит из пяти звеньев [22].

1. *Внутреннее качество обслуживания.* Отбор и обучение сотрудников высшего уровня, качественная рабочая среда, поддержка тех, кто непосредственно работает с клиентами, что приведет к...
2. *Удовлетворенности и высокой производительности труда обслуживающего персонала.* Более удовлетворенные, лояльные и лучше работающие сотрудники в результате создают...
3. *Увеличение ценности услуги.* Всевозрастающая эффективность создания и предоставления потребительской ценности приводит к ...
4. *Удовлетворенным и верным покупателям.* Удовлетворенные потребители, которые остаются верными компании, совершают повторные покупки, приводят других клиентов, в результате получаем...
5. *Разумную прибыль от предоставляемых услуг и ее рост.* Отличное ведение дел на предприятии по предоставлению услуг.

Таким образом, достижение высоких показателей прибыли и роста начинается с заботы о тех, кто заботится о покупателях (врезка "Маркетинг в действии 7.3").

Все это означает, что маркетинг услуг требует больших усилий, чем просто традиционный маркетинг, основанный на четырех Р. На рис. 7.6 показано, что маркетинг услуг требует проведения как **внутреннего**, так и **двустороннего маркетинга**. Внутренний маркетинг означает, что организация сферы услуг должна обращать особое внимание на качество работы персонала. Она должна эффективно обучать и мотивировать служащих, работающих с клиентами, а также весь обслуживающий персонал к работе в команде и обеспечению удовлетворения потребителя. Если фирма намеревается предоставить услугу наивысшего качества, каждый сотрудник должен ориентироваться на покупателя. Фактически, внутренний маркетинг должен предшествовать внешнему маркетингу.

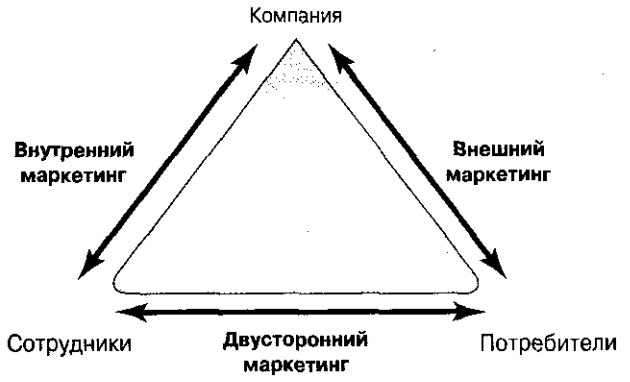


Рис. 7.6. *Три типа маркетинга в сфере услуг*

Двусторонний маркетинг означает, что воспринимаемое качество услуги в значительной степени зависит от качества взаимодействия покупателя с продавцом в процессе приобретения услуги. В маркетинге товаров качество приобретаемых товаров часто почти не зависит от того, как приобретен этот товар. Но в маркетинге услуг качество обслуживания зависит как от поставщика услуг, так и от качества самого процесса предоставления этой услуги. *Таким образом, профессионалы не должны считать, что они удовлетворяют* клиентов, просто предлагая технически хорошее обслуживание. Наряду с этим они должны совершенствовать двусторонние маркетинговые навыки или функции.

Сегодня, когда усиливается конкуренция, повышаются издержки, а производительность и качество ухудшаются, необходимо предпринять более сложные маркетинговые решения. Организации сферы услуг столкнулись с тремя основными маркетинговыми задачами — им нужно повысить свою *конкурентную дифференциацию, качество обслуживания* и *производительность*.

Маркетинг в действии 7.3

Ritz-Carlton: забота о тех, кто заботится о клиентах

Ritz-Carlton — сеть отелей, состоящая из 28 роскошных гостиниц, известных своим великолепным обслуживанием. Ее клиентами являются 5% самых богатых людей, совершающих как деловые, так и развлекательные поездки. Кредо компании выражается довольно высокопарной фразой: "Гостиницы *Ritz-Carlton* — это место, где о гостях проявляют настоящую заботу и они могут наслаждаться истинным комфортом. Мы обещаем обеспечивать наилучшее индивидуальное обслуживание и удобства для наших гостей, которые будут всегда наслаждаться сердечным приемом и расслабляться в изысканной обстановке. Пребывание в *Ritz-Carlton* освежает чувства, повышает тонус и помогает осуществить самые заветные желания и потребности наших гостей".

И это не просто слова, *Ritz-Carlton* выполняет свои обещания. Опрос, проводившийся среди отъезжающих постояльцев, показал, что 95% признали, что у них останутся действительно незабываемые ощущения. Фактически, в *Ritz-Carlton* исключительное обслуживание является делом обыденным. Посмотрите, что говорят о своих ощущениях Нэнси и Харви Хеффнер (Heffner) из Манхеттена, которые останавливались в *Ritz-Carlton* в Неаполе, штат Флорида. Они поделились своими впечатлениями с журналистом из *New York Times*.

"Гостиница элегантна и прекрасна, — сказала м-с Хеффнер. — Но самое большое ощущение красоты создает персонал. Они готовы сделать все, чтобы доставить вам удовольствие." Она ска-

зала, что, когда в прошлом году их сын внезапно заболел в Неаполе, служащие гостиницы каждый час, на протяжении всей ночи приносили ему теплый чай с медом. Когда м-р Хеффнер вынужден был слетать домой по делам, его обратный рейс задержался, но шофер из гостиницы всю ночь ждал его в вестибюле.

Чуткие сотрудники, высококачественное обслуживание сделали *Ritz-Carlton* таким популярным среди участников различных съездов и конференций. По словам одного организатора подобных массовых мероприятий: "Они не только принимают нас как королей, когда мы проводим наши главные встречи в их гостиницах, но у нас никогда не было причин быть недовольными хоть чем-нибудь".

В 1991 году отели *Ritz-Carlton* получили 121 премию за качество, в том числе первые премии от всех трех организаций, фиксирующих рейтинги среди гостиниц. В 1992 году эта сеть стала первой среди гостиниц, получившей Национальную премию имени Малькольма Болдриджа за качество. Но что еще важнее, именно качество обслуживания обеспечило эту сеть отелей таким количеством преданных клиентов: свыше 90% постояльцев *Ritz-Carlton* возвращаются снова и снова. И несмотря на то что средняя цена проживания в номере довольно высока (150 долларов), компания гордится тем, что уровень заполняемости ее гостиниц составляет 70%, что на девять пунктов выше среднего уровня в отрасли.

Степень удовлетворения гостей *Ritz-Carlton* в значительной мере зависит от сотрудников, непосредственно общающихся с клиентами. Поэтому руководство компании много внимания уделяет отбору персонала. "Мы стараемся принимать на работу только тех людей, которые умеют заботиться о других людях", — говорит Патрик Мин (Patrick Mene), вице-президент компании по качеству. Отобрав подходящие кандидатуры, компания проводит с ними интенсивный курс обучения искусству общения с клиентами. В течение двух дней новые служащие внимательно изучают "20 заповедей *Ritz-Carlton*". Заповедь номер 1: "Кредо должны знать, разделять и неукоснительно выполнять все служащие".

Служащих призывают делать все возможное, чтобы никогда не потерять клиента. "Для служащих *Ritz-Carlton* не существует непреодолимых препятствий в их стремлении решить проблемы наших гостей", — говорит г-н Мин. Сотрудников учат, что *каждый*, кто услышит жалобу клиента, должен чувствовать свою вину до тех пор, пока не удовлетворит ее. Они знают, что должны оставить любую работу, если нужно помочь клиенту — независимо от того, чем они были заняты и из какого они департамента. Служащие *Ritz-Carlton* уполномочены решать проблемы на месте, а не ждать одобрения со стороны начальства. Каждый сотрудник наделен правом потратить до 2000 долларов, чтобы компенсировать недовольство гостя, и каждому из них позволено отвлечься от своих непосредственных обязанностей настолько, насколько это нужно, чтобы решить проблему клиента. "Мы контролируем удовлетворение клиентов на индивидуальном уровне, — добавляет г-н Мин. — Благодаря этому мы первыми узнаем о возможных проблемах. Это ... наша ранняя система предупреждения." Поэтому, пока конкуренты еще читают анкеты, заполненные постояльцами, чтобы узнать о их предпочтениях, *Ritz-Carlton* уже решает их.

Руководство компании *Ritz-Carlton* поддерживает у своих сотрудников чувство собственного достоинства. "Вы обслуживаете, — говорят им, — но вы не слуги". А сами сотрудники часто говорят: "Мы леди и джентльмены, обслуживающие других леди и джентльменов". Служащие знают, насколько велика их роль в успехе *Ritz-Carlton*. "Мы, может, не в состоянии позволить себе остановиться в такой гостинице, — говорит сотрудник Тэмми Паттон (Tammy Patton), — но мы можем сделать ее такой, чтобы люди, которые могут позволить себе это, захотели снова вернуться сюда."

И они делают это. Когда речь идет об удовлетворении клиентов, мелочей не бывает. Людей, непосредственно контактирующих с гостями, научили тепло и вежливо встречать посетителей и, когда это возможно, называть их по именам. Их учат вежливому общению с клиентами. Они должны говорить "Доброе утро", "Конечно", "Я был бы счастлив узнать..." и "С удовольствием", но ни коем случае не говорить "Привет", "Как это случилось?" Служащие *Ritz-Carlton* должны проводить гостя в нужное ему место, а не просто показать, в каком направлении ему идти. Они обязательно должны ответить на телефонный звонок до того, как он прозвенит четыре раза, при этом обязательно нужно быть приветливым, а также всем своим внешним видом демонстрировать достоинство и заботу.

Ritz-Carlton выделяет и премирует служащих, которые особенно отличились при обслуживании клиентов. По программе 5-Star Awards (Премия 5-звезд) такие люди выбираются самими служащими и менеджерами, затем в честь победителей устраивается праздничный обед, за которым им вручают почетные значки. За незапятнанную репутацию менеджеры получают премию Gold Standard

Coupons, которую можно использовать, чтобы приобрести что-нибудь в магазине сувениров или бесплатно остановиться на уик-энд в гостинице. Кроме того, *Ritz-Carlton награждает и стимулирует* своих служащих, устраивая такие события, как Super Sport Day, разнообразные шоу-программы, позволяющие ее сотрудникам раскрыть свои таланты, устраивает праздничные обеды в честь юбилеев своих служащих, семейные пикники и организует "тематические" обеды, обеспечивая такой же *высокий уровень удовлетворенности своих служащих, как и клиентов. Текучесть кадров в компании* составляет меньше 30% в год, по сравнению с 45% в других престижных гостиницах.

В основе успеха *Ritz-Carlton* лежит простая философия: чтобы заботиться о клиентах, нужно в первую очередь позаботиться о тех, кто заботится об этих клиентах. Удовлетворенные служащие *обеспечивают наивысший уровень обслуживания, который приводит к полному удовлетворению клиентов*. Удовлетворенные клиенты, в свою очередь, обеспечивают продажи и прибыль компании.

Источники: выдержки взяты из статей *Edwin McDowell*. Ritz-Carltons Keys to Good Service//New York Times, March 31, 1993, p. D1; *Howard Schlossberg*. Measuring Customer Satisfaction is Easy to Do — Until You Try//Marketing News, April 26, 1993, p. 5, 8. См. также работы *The Ritz-Carlton Hotel Co.//Business America*, November 2, 1992, P. 13-14; *Rahul Jacob*. Why Some Customers Are More Equal then Others//Fortune, September 19, 1994, P. 215–224.

Управление дифференциацией

В условиях современного рынка, когда ценовая конкуренция становится более жесткой, маркетологи сферы услуг часто говорят о том, что очень сложно отличить их услуги от услуг, предоставляемых конкурентами. Дифференциация услуг связана с определенными проблемами. Прежде всего, неосязаемость и неразделимость услуги означают, что потребители редко сравнивают альтернативные предложения до момента покупки услуги так, как это делают потенциальные покупатели товаров. Разницу в привлекательности или ценности конкурирующих услуг потенциальный потребитель не может явно проследить. Поставщики услуг часто используют различные методы ценообразования для дифференциации своих предложений. Однако стратегию ценообразования очень быстро могут перенять конкуренты. Более того, жесткая ценовая конкуренция уменьшает чистую прибыль и не способствует появлению устойчивого дифференцированного долгосрочного преимущества.

Альтернативой ценовой конкуренции может быть разработка дифференцированного *предложения, способов предоставления* и *имиджа*. *Предложение* может включать в себя новаторские черты, в результате чего оно будет отличаться от предложения конкурентов. Например, авиакомпания для дифференцирования своего предложения может использовать такие нововведения, как просмотр фильмов во время рейса, места повышенного комфорта, телефонную связь с землей и системы скидок для постоянных клиентов. Авиакомпания *British Airways* даже предлагает для пассажиров международных рейсов *бизнес-класса и первого класса спальные отделения, душевые с горячей водой и завтраки* на заказ.

Организации сферы услуг могут дифференцировать *предоставление* своих услуг, используя более способных и надежных служащих, непосредственно контактирующих с клиентами. Компания также может создать более комфортабельные условия предоставления услуги или разработать более совершенный процесс предоставления услуги. Например, банк может предложить своим клиентам проводить банковские операции из дому электронным способом, что намного удобнее, чем садиться в автомобиль, добираться до банка, парковаться и стоять в очереди.

И наконец, организации сферы услуг могут выделить свою услугу, создав уникальный *имидж*, сделав акцент на символике и создании торговой марки, что позволит им получить, таким образом, устойчивое преимущество перед конкурентами. Например, *Harris Bank* из Чикаго использует в своей символике льва для того, чтобы создать себе имидж *сильного банка*. Другие организации сферы услуг, среди которых такие всемирно известные компании, как *McDonald's* (олицетворением которой является клоун Роналд Макдональд) и консалтинговая компания *Merrill Lynch* (символ — бык), добились дифференциации своего имиджа посредством определенного символа.

Контроль качества обслуживания

Организациям сферы услуг легче всего выделиться, предлагая услуги намного более высокого качества, чем у конкурентов. Как и производители до них, многие отрасли обслуживания уже присоединились к движению за всеобщее управление качеством. Приверженность потребителей — это, наверное, самый лучший показатель качества, который отражает способность фирмы удерживать своих покупателей, предоставляя им наивысшую ценность [23].

Для достижения высокого качества поставщику услуг нужно определить ожидания целевых покупателей относительно качества обслуживания. К сожалению, определить и оценить качество услуги намного тяжелее, чем качество товара. Например, намного сложнее оценить качество стрижки, чем качество фена. Правда, предложение услуги более высокого качества неминуемо влечет за собой увеличение издержек. Однако инвестиции обычно окупаются, поскольку наиболее полное удовлетворение клиентов приводит к устойчивой приверженности и увеличению сбыта.

В последнее время многие организации сферы услуг делают значительные капиталовложения в хорошо налаженные и эффективные системы предоставления услуг. Они стремятся обеспечить потребителей постоянными высококачественными услугами. В отличие от товаров, постоянство качества которых достигается с помощью хорошо отлаженного оборудования, качество услуги никогда не бывает постоянным и в значительной степени зависит от взаимодействия сотрудника и покупателя. Здесь неизбежно возникают проблемы. Как бы они ни старались, даже лучшие компании не могут застраховать себя от случайной задержки поставки, сгоревшего бифштекса или сердитого сотрудника. Если компании не могут предотвратить появление ошибок, они, по крайней мере, могут исправлять их по мере появления. Быстрое исправление ошибки способно превратить сердитого покупателя в искренне преданного фирме. Фактически, это помогает завоевать даже больше покупателей и создать более благоприятный имидж, чем когда с самого начала ошибок нет вовсе. Поэтому руководству компании необходимо не только постоянно поддерживать надлежащий уровень обслуживания, но и научиться немедленно исправлять ошибки в случае их появления [24].

Для этого, прежде всего, необходимо наделить сотрудников, непосредственно контактирующих с клиентами, определенными *полномочиями*, даже такими, которые выходят за рамки их непосредственных обязанностей. Так, например, в сети отелей *Marriott* хорошо обученные служащие наделяются властью поступать по своему усмотрению в зависимости от ситуации, чтобы "сделать" гостей счастливыми. От них также ожидают, что они будут помогать менеджерам решать возникающие проблемы и информировать их о путях повышения уровня обслуживания своих гостей [25].

Исследования хорошо известных организаций сферы услуг показывают, что они обладают рядом общих достоинств, связанных с качеством услуг. Ведущие компании сферы услуг *одержимы идеей удовлетворения желаний потребителей* и *устанавливают высокие стандарты качества обслуживания*. Они не просто стремятся к тому, чтобы предоставлять хорошие услуги, они стремятся к 100%-ному качеству своих услуг. Стандарт, требующий 98% точности выполнения, может показаться приемлемым, но если бы этим стандартом воспользовалась *Federal Express*, каждый день терялось бы 64 тысячи посылок; десять слов были бы написаны с ошибкой на каждой странице; каждый день выписывалось бы 400 тысяч ошибочных рецептов; и восемь дней в году питьевая вода была бы небезопасной [26].

Ведущие компании *внимательно следят за процессом предоставления услуги* — как за своим собственным, так и своих конкурентов. Они используют сравнительные покупки, опросы покупателей, а также службы жалоб и предложений. Например, *General Electric* каждый год рассылает 700 тысяч открыток с вопросами об уровне обслуживания в сервисных службах компании. *Citibank* регулярно измеряет "ТОС" — точность, отзывчивость и своевременность. С этой целью различные отделения банка посещают служащие, которые выступают в роли клиентов.

Хорошие обслуживающие компании постоянно информируют своих служащих о требованиях к качеству обслуживания и предоставляют им возможность высказать свои пожелания и соображения. В *Federal Express* качество измеряется повсеместно. Входя в здание, служащие видят соответствующие показатели за предыдущую неделю. Кроме того, по внутреннему телевидению компании они получают подробную информацию о том, что произошло вчера, и о потенциальных проблемах грядущего дня.

Контроль производительности

Растущие издержки заставляют организации сферы услуг повышать уровень производительности. Эта проблема стоит особенно остро в трудоемких отраслях. Производительность можно повысить несколькими способами. Компании могут повысить уровень квалификации нынешних сотрудников или нанять новых, которые будут работать добросовестнее и профессиональнее за ту же плату. Компания может увеличить количество услуг в ущерб качеству (например, врачи могут принимать больше пациентов, уделяя каждому из них меньше времени). Компания может "индустриализировать услугу", устанавливая дополнительное оборудование и стандартизируя производство, как поступила фирма *McDoald's*, которая применяет конвейерный способ в своих ресторанах.

Наконец, компания, предоставляющая услуги, может воспользоваться технологическими новшествами. Хотя мы и так много говорим о преимуществах новых технологий для экономии времени и расходов компании-производителя, зачастую именно они являются действенным средством повышения производительности предприятий в сфере услуг. Рассмотрим такой пример [27].

Используя компьютеризированную систему Apriori, операторы компании *Storage Dimentions* могут почти мгновенно ответить на любой вопрос, касающийся обслуживания клиентов. Когда потребитель обращается к ним с проблемой, оператор вводит ключевые слова в программу. Если подобный вопрос задавался раньше и на него был получен ответ, а это бывает часто, то решение мгновенно

появляется на экране компьютера, и клиенту дают быстрый ответ. Со времени установки программы Apriori компания значительно снизила время, необходимое для решения проблемы, — с 2 часов до 20 минут. Компания с помощью различных премий поощряет сотрудников, работающих с большей отдачей, а взамен получает от них идеи о совершенствовании рабочего процесса.

Однако компании должны избегать повышения производительности за счет потери качества. Попытки поставить услугу на промышленный конвейер или сократить издержки могут повысить рентабельность компании в краткосрочном периоде, но снижают ее способность к инновациям в долгосрочном периоде, а также возможность сохранять высокое качество услуг и гибкость, реагировать на потребности и желания покупателей. В некоторых случаях компании идут на заведомое снижение производительности для создания большей дифференциации услуг и повышения их качества.

Маркетинг международных товаров и услуг

Маркетологи, работающие на международных рынках товаров и услуг, сталкиваются со специфическими и сложными задачами. Компании должны решить, какие именно товары и услуги предоставлять на международном рынке и в каких странах. Затем они должны принять решение о стандартизации или адаптации своих товаров к мировому рынку. С одной стороны, компании были бы не против стандартизировать свое предложение. Стандартизация помогает компаниям в создании одинакового образа компании по всему миру. Она также снижает затраты на производство и позволяет избежать дублирования одних и тех же исследований, разработок, рекламных кампаний и усилий по созданию и разработке товара. С другой стороны, потребители в разных странах отличаются по ряду параметров: культуре, отношению к различным товарам и покупательским привычкам. Рынки также различаются по экономическим условиям, уровню конкуренции, требованиям законодательства и природно-климатическим условиям. Компании обычно должны учитывать эти различия и соответственно адаптировать свое предложение товаров. Иногда даже такие простые товары, как электророзетки, могут стать причиной серьезных проблем.

Те, кто путешествовал по Европе, знакомы с проблемой несоответствия отверстий электророзеток вилкам, различия напряжения в сети и другими неудобствами международных путешествий... Компания *Philips*, производитель электроприборов, вынуждена производить 12 различных видов утюгов, чтобы обслужить только европейский рынок. Проблема состоит в том, что в Европе нет универсальных [электро]стандартов. Шнуры утюгов заканчиваются различными электровилками в разных странах. Некоторые из них — с тремя штекерами, некоторые — с двумя; штекеры могут быть ровными или выгнутыми под углом, толстыми или тонкими, а иногда находятся в специальном чехле. В сечении штекеры могут быть круглыми, квадратными, пятиугольными или шестиугольными. Некоторые из них имеют отверстия, а некоторые — выемки. Одна из разновидностей вилок во Франции имеет отверстие, похожее на замочную скважину; британские вилки производятся с предохранителями [28].

Упаковка тоже является большой проблемой на мировом рынке. Ее использование таит в себе много коварства. Например, названия, этикетки, цвета нельзя одинаково легко использовать в различных странах. Компания, использующая изображение желтых цветов в своем логотипе, может нормально восприниматься в США, но столкнуться с проблемами в Мексике, где желтый цвет символизирует смерть или неуважение. Наименование

товара Nature's Gift может с легкостью использоваться для названия грибов для гурманов в Америке, а в Германии — его употребление будет смертельным для бизнеса, где английское слово Gift (подарок) означает "яд". Форма упаковки также должна быть приспособлена к физическим особенностям потребителей в разных частях света. Например, безалкогольные напитки в Японии продаются в маленьких баночках, приспособленных к небольшим размерам рук японцев. Таким образом, несмотря на то что стандартизация товара и упаковки дает определенное преимущество производителю, компании часто должны приспосабливать свое предложение к уникальным потребностям различных международных рынков.

Некоторые отрасли имеют значительный опыт работы на международном рынке. Например, индустрия коммерческих банков была одной из первых, которая перенесла свою деятельность на международный уровень. Банки вынуждены были предоставлять международные услуги, чтобы удовлетворить потребности в валюте и кредитах своих местных клиентов, желающих торговать за рубежом. Однако в наше время с расширением границ международной финансовой деятельности многие банки начали работать в мировом масштабе в полном смысле этого слова. Например, немецкий *Deutsche Bank* имеет филиалы в 41 стране мира. Так, для клиентов со всего мира, желающих воспользоваться новыми возможностями, появившимися после объединения Германии, *Deutsche Bank* может мобилизовать капитал не только во Франкфурте, но и в Цюрихе, Лондоне, Париже и Токио.

Индустрия путешествий тоже начала поистине международную работу. Американские гостиницы и авиакомпании в процессе экономической экспансии после окончания Второй мировой войны быстро создали свои предприятия в Европе и на Востоке. За ними вскоре последовали компании, специализирующиеся на продаже товаров по кредитным карточкам; раньше всех вышедшая на международный рынок, *American Express* сейчас сталкивается с конкуренцией со стороны *Visa* и *MasterCard*. Находясь в командировках и отпусках, люди хотят быть уверены, что смогут приобрести все необходимое по своим кредитным карточкам, поэтому ожидают, что их кредитные карточки примут где угодно.

Предприятия, занятые предоставлением профессиональных и деловых услуг, таких как аудит, консалтинг и реклама, расширили свою деятельность до международных масштабов не так давно. Международный рост этих фирм последовал за глобализацией деятельности компаний-производителей, которые они обслуживали. Например, по мере того как компании-клиенты начали использовать международный маркетинг и международные рекламные стратегии, обслуживающие их рекламные агентства и другие фирмы, предоставляющие маркетинговые услуги, ответили расширением своей деятельности до международных масштабов.

Последними ощутили необходимость в глобализации своей деятельности торговые посредники. Поскольку их национальные рынки переполнены магазинами, американские сети розничной торговли — *Wal-Mart, Kmart, Toys 'R' Us, Office Depot, Saks Fifth Avenue* и *Disney* — переносят свой бизнес на быстрорастущие зарубежные рынки. Японская розничная торговая сеть *Yaohan* сейчас владеет самым крупным торговым центром в Азии, 21-этажным магазином Nextage Shanghai Tower в Китае, а *Carrefour*, французская торговая сеть, является ведущим розничным торговцем в Бразилии и Аргентине. Азиатские потребители сейчас покупают американские продукты в магазинах *Makro* (Дания), наибольшая сеть магазинов в регионе с объемом продаж свыше двух миллиардов долларов [29].

Компании из сферы услуг, желающие работать в других странах, не всегда приветствуют с распростертыми объятиями. Если производители, которые стремятся продавать свои товары в других странах, обычно имеют дело с конкретными тарифами, квотами или валютными ограничениями, то поставщики услуг обычно сталкиваются с более неуловимыми барьерами. В некоторых случаях правила и предписания, которым должна следовать компания, отражают традиции данной страны. В других случаях они стремятся защитить зарождающуюся отрасль от огромных международных конкурентов с большими ресурсами. Однако в некоторых других случаях кажется, что ограничения просто придуманы для того, чтобы создать дополнительные трудности для проникновения зарубежных компаний.

Например, новый турецкий закон запрещает международным аудиторским компаниям ввозить капитал в страну для создания филиалов и требует от них в процессе разработки маркетинговых программ пользоваться услугами местных партнеров, а не престижных международных фирм. Чтобы проводить аудиторские проверки филиала транснациональной корпорации, расположенного в Буэнос-Айресе, бухгалтер должен прослушать курс лекций по программе средней школы по географии и истории Аргентины. Сегодня Индия, возможно, имеет самый большой (и сложный для вхождения) рынок в мире. Нью-Дели препятствует деятельности международных страховых компаний по продаже недвижимости и страхованию от несчастных случаев процветающей деловой прослойки страны, запрещает заниматься страхованием жизни огромного среднего класса [30].

Несмотря на трудности в маркетинге международных услуг, сохраняется тенденция к расширению деятельности многих компаний, особенно в банковском деле, телекоммуникациях и сфере профессиональных услуг. Сегодня организации сферы услуг не просто следуют за своими клиентами-производителями, они стали лидерами международной экспансии.

Наступило время повторить то, что вы изучили в этой главе о решениях, принимаемых маркетологами относительно товаров и услуг. Товар — это нечто большее, чем простой набор осязаемых характеристик. На самом деле большинство маркетинговых предложений состоит из комбинаций осязаемых товаров и услуг, начиная от предложения *только товаров* и заканчивая предложением *только услуг*. Каждый товар или услугу, предложенные потребителям, можно рассматривать на трех уровнях. Первый уровень — *товар по замыслу* показывает, какие выгоды получает потребитель при приобретении товара. *Товар в реальном исполнении* представляет собой вполне материальную вещь, включающую такие атрибуты, как качество, характеристики, дизайн, торговая марка, упаковка. *Товар с подкреплением* включает товар в реальном исполнении плюс сопровождающие его услуги — гарантии, бесплатная доставка, установка, послепродажное обслуживание.

Привал: обзор пройденного пути

1. **Дайте определение товара и расскажите об основных классификациях товаров и услуг.**

   В широком значении *товар* — это все, что может быть предложено на рынке для приобретения, использования или потребления, а также для удовлетворения нужд или потребностей покупателя. Понятие *товар* включает в себя следующее: физические объекты, услуги, отдельных лиц, места, организации, идеи или разли-

ные соотношения перечисленного выше. *Услуги* — это деятельность или выгоды, предлагаемые для продажи; по сути, они неосязаемы (банковская, гостиничная деятельность, ремонт).

Товары и услуги делятся на два больших класса, в зависимости от типа потребителей, которые их используют. Потребительские товары приобретают конечные потребители, они подразделяются на группы в соответствии с моделью покупательского поведения (товары повседневного спроса, товары предварительного выбора товары особого спроса, товары импульсивной покупки). *Товары производственного назначения* приобретают для дальнейшей переработки или использования в хозяйственной деятельности. Они подразделяются по их стоимости, а также по способам их использования в производственном процессе (материалы и комплектующие, капитальное имущество, поставки и услуги). Другие объекты, предлагаемые на рынке, — организации, люди, места и идеи, — тоже могут считаться товарами.

2. **Расскажите о роли товарных марок, упаковки, маркировки и услуг по поддержке товара.**

   Для того чтобы принять решение о свойствах товара, марке, упаковке, маркировке и сопутствующих услугах, компании разрабатывают стратегии для каждого отдельного товара, входящего в товарный ассортимент. *Свойства товара* дают покупателю определенные материальные выгоды, выражающиеся в качестве, характеристиках и дизайне. *Торговая марка* товара представляет собой способ идентификации и дифференциации товаров и услуг. Разработка марочной стратегии предполагает выбор названия и определение владельца марки. *Упаковка* товара создает дополнительные конкурентные преимущества товара, такие как защита товара, экономия, удобство и пр. Очень часто решение по упаковке включает и решение по *маркировке* товара, с помощью этикеток товар идентифицируют, описывают и, возможно, даже продвигают на рынок. Компании также разрабатывают *услуги по поддержке товара,* которые увеличивают ценность товара для покупателя и служат мощным оружием в борьбе против конкурентов.

3. **Расскажите о решениях, которые принимают компании при разработке товарного ассортимента и товарной номенклатуры.**

   Большинство компаний предпочитают производить ассортимент товаров, а не отдельный товар. *Товарный ассортимент* — это группа товаров, тесно связанных между собой сходством в функционировании, покупателей, каналов распространения или методов ценообразования. При принятии решений о товарном ассортименте маркетологи сталкиваются со множеством проблем, которые необходимо разрешить. Увеличить *широту товарного ассортимента* можно путем наращивания его либо вверх, в сторону рынка более дорогих товаров, либо вниз, в сторону более дешевых товаров; либо в обоих направлениях одновременно, чтобы занять нишу, которую в ином случае могут занять конкурирующие компании. Кроме того, компания может прибегнуть к *насыщению товарного ассортимента,* добавляя новые товары к уже существующим. Совокупность ассортиментных групп и отдельных товаров образует *товарную номенклатуру компании.* Для характеристики товарной номенклатуры используют четыре критерия: широта, глубина, насы

ность и гармоничность. Изменяя значения этих критериев, компания и осуществляет свою товарную стратегию.

4. **Охарактеризуйте четыре особенности маркетинга услуг.**

   По мере того как мы приближаемся к превращению мировой экономики в *экономику услуг*, маркетологи должны больше знать о маркетинге услуг. *Услуги* имеют четыре основные отличительные черты. Во-первых, услуги *неосязаемы*; нельзя их увидеть, попробовать, почувствовать, услышать или уловить их запах. Во-вторых, услуги *неотделимы* от тех, кто их предоставляет. В-третьих, услуги отличаются *непостоянством* качества, поскольку оно зависит как от того, кто их предоставляет, так и от внешних условий их предоставления. И наконец, услуги *недолговечны*. Поэтому их нельзя хранить, накапливать или возвращать. Каждая характеристика представляет собой определенную проблему и требует определенных мер для ее решения. Маркетологи должны сделать услугу более осязаемой; повысить производительность труда людей, оказывающих услуги, которые неотделимы от своих товаров; стандартизировать качество и свести к минимуму его изменчивость; учитывая, что услугу хранить нельзя, они должны синхронизировать спрос и предложение.

5. **Расскажите о дополнительных решениях, которые приходится принимать маркетологам, работающим в сфере услуг.**

   Успешные компании, работающие в сфере услуг, уделяют внимание как своим клиентам, так и своим сотрудникам. Они понимают значение *цепочки услуга–прибыль*, которая связывает доходы компании, предоставляющей услуги, с удовлетворением клиентов и сотрудников. Стратегия маркетинга услуг включает не только *внешний* маркетинг, но и *внутренний*, необходимый для мотивации сотрудников, и *двусторонний* маркетинг. Чтобы преуспеть, маркетологи должны создать *конкурентную дифференциацию*, предложить высокое *качество* услуг, а также найти пути повышения *производительности*.

Указатель важнейших терминов

Внешний маркетинг
Внутренний маркетинг
Двусторонний маркетинг
Капитал торговой марки
Качество товара
Марка производителя (или национальная марка)
Недолговечность услуги
Неотделимость процесса производства и потребления услуги
Неосязаемость услуги
Непостоянство услуг
Расширение товарного ассортимента
Расширение семейства торговой марки
Совместное использование марок
Товар
Товарный ассортимент
Товары особого спроса
Товары повседневного спроса
Товары предварительного выбора
Товары производственного назначения
Товары широкого потребления
Торговая марка
Упаковка
Услуга
Частные марки (или марки магазинов)

Проверочные задания и контрольные вопросы помогут вам усвоить материал, с которым вы познакомились в этой главе.

Проверочные задания

1. _____ — это все, что могут предложить на рынке для привлечения внимания, приобретения, использования, потребления или для удовлетворения потребности потребителя.
2. _____ — это любая деятельность, выгода или способ удовлетворения потребности, которые одна сторона может предложить другой.
3. Планируя выпуск товара, необходимо подумать о товаре на трех уровнях: товар _____, товар _____ и товар _____.
4. _____ — это те товары, которые потребители внимательно сравнивают при покупке по показателям удобства, качества, стоимости и внешнего оформления с аналогичными товарами.
5. "Сохраним Америку красивой", "Оставайся здоровым" и "Присоединяйся к корпусу мира" — это примеры рекламных кампаний с использованием _____ маркетинга.
6. _____ — это название, понятие, знак, символ или дизайн либо их комбинация, предназначенные для идентификации продавца товара или услуги.
7. Хорошая торговая марка должна удовлетворять следующим условиям: а) говорить что-то о _____ товара; б) легко _____; в) _____; г) легко переводиться на _____; д) быть пригодной для _____.
8. _____ — это применение пользующейся успехом торговой марки для предложения под тем же марочным названием дополнительных качеств товара, например *новые вкусовые качества, форма, цвет, ингредиенты, размер упаковки.*
9. _____ товарной номенклатуры определяется количеством различных ассортиментных групп, производимых компанией.
10. При разработке маркетинговой программы компания должна учитывать четыре отличительные особенности услуги: _____, _____, _____ и _____.

Ответы: 1. Товар. 2. Услуга. 3. По замыслу, в реальном исполнении, с подкреплением. 4. Товары предварительного выбора. 5. Социального. 6. Торговая марка. 7. а) преимуществах и качестве; б) пропозиционсить, узнаваться и запоминаться; в) отличаться от других; г) иностранных языки; д) репутации; 8. Расширение семейства марки. 9. Ширина. 10. Несказаемость, неделимость, непостоянство и недолговечность.

Темы для обсуждения

1. В чем, по вашему мнению, состоит главное отличие товара и услуги? Объясните, почему вы так думаете. Приведите пример гибридного предложения.
2. В чем заключается товар по замыслу, товар в реальном исполнении и товар с подкреплением в предлагаемом университетом образовании? Существует ли какое-то отличие по этим трем категориям в предложении образования школами?

3. В последнее время маркетологи стали много внимания уделять маркетингу организаций, отдельных лиц, мест и идей. Приведите примеры удачных маркетинговых кампаний в каждой из этих четырех сфер. Как вы думаете, стоит ли в дальнейшем увеличивать маркетинговые усилия по этим направлениям? Почему?
4. В течение многих лет существовал один вид Coca-Cola, один вид стирального порошка Tide и один тип зубной пасты Crest. Сейчас можно найти шесть или даже больше разновидностей Coca-Cola, несколько вариантов Tide, Crest в различных вариациях. Назовите другие, известные вам случаи расширения семейства торговой марки. Всегда ли больше значит лучше?
5. Как театр может решить проблему неосязаемости, неотделимости процесса производства и потребления, невозможности хранения и непостоянства качества предлагаемых им услуг? Приведите конкретные примеры.

Стратегии в сфере услуг

Основное предназначение автомобильной отрасли — это перевозки грузов и пассажиров. Основной проблемой предприятий, занятых в этой сфере, является обеспечение быстрой и безопасной доставки грузов и пассажиров из одного места в другое. Однако многие производители автомобилей пытаются наделить свои товары какими-то отличительными особенностями. Разнообразие подходов столь же велико, как и количество производителей автомобилей. Изучите Web-узлы таких компаний, как: *Ford* (`www.ford.com`), *General Motors* (`www.gm.com`), *Chrysler* (`www.chrysler.com`), *Honda* (`www.honda.com`), *Lexus* (`www.lexus.com`), *Mercedes–Benz* (`www.MBUSA.com`) и *Toyota* (`www.toyota.com`). Обратите внимание на предоставляемые услуги и возможности выбора услуг. Запишите подходы, используемые каждой компанией.

Вопросы для обсуждения

1. Как вы думаете, какие услуги, предлагаемые производителями автомобилей, имеют наибольшее значение? Запишите их таким образом, чтобы можно было сравнить услуги, предоставляемые разными компаниями.
2. Какие услуги предлагаются большинством компаний? Каким образом компании пытаются выделиться в своей отрасли с помощью предоставления различных услуг?
3. Заметили ли вы цепочку "услуга–прибыль" на Web-страницах компаний, которые изучали? Если заметили, опишите ее.
4. Встречались ли вам попытки автомобильных компаний использовать двусторонний маркетинг при предоставлении услуг? Опишите, что вы заметили.
5. Если бы вам пришлось выбирать новую машину, основываясь на полученной вами информации об услугах, предоставляемых компаниями, автомобиль какой компании вы выбрали бы? А если бы вы покупали грузовой автомобиль для вашего предприятия? Объясните ваш выбор.

Практические задания

Появление несколько лет назад в товарном ассортименте *General Motors* автомобилей Saturn внесло некоторое оживление в деятельность компании, однако в последнее время интерес потребителей к этой марке начал угасать. Стремясь хоть как-то противостоять дальнейшему ухудшению дел, *General Motors* обновила Web-страницу Saturn и изменила свой подход к предоставлению услуг. Web-страница Saturn сейчас носит более практический характер. Используемая раньше яркая реклама больше не привлекает потребителей, стремящихся к получению каких-то услуг. Сегодня посетители Web-страницы хотят выбрать интересующую их модель машины, вычислить сумму необходимых платежей и найти дилеров, работающих в их регионе. Вся последняя рекламная кампания Saturn на телевидении была построена вокруг ее Web-страницы. Количество обращений к этой странице после этого увеличилось в три раза и в настоящее время составляет около 7 тысяч в день. Компания считает, что обновление Web-страницы обеспечило по меньшей мере 80% прироста продаж. Просмотрите Web-страницу Saturn (`www.saturn.com`) и проанализируйте услуги, которые предлагает компания. Представьте себя на месте покупателя автомобиля. Что бы вы еще хотели получить? Какие слабые стороны (если они есть) вы обнаружили? Сравните ваш анализ услуг, предложенных *Saturn*, с составленным в предыдущем задании перечнем. Представьте, что вы — менеджер *Saturn* по маркетингу, предложите возможные варианты увеличения количества предоставляемых услуг для потребителей и пользователей Интернета.

Условия задачи

Быстрое развитие Интернета заставило многие компании пересмотреть свое отношение к торговым маркам. Все больше и больше потребителей предпочитают общению с продавцом в магазине индивидуальное общение с производителем с помощью интерактивных технологий. Соответственно большее количество компаний уделяет больше внимания использованию своих Web-узлов при разработке товарных стратегий. Следуя за пионерами интерактивного общения, компаниями *America Online, Yahoo!* и *Amazon.com*, компании *Coca-Cola, General Motors, Procter & Gamble* и другие вступают на этот путь. Web-страницы добавляют в стратегию маркетинга эмпирический компонент, позволяя потребителям знакомиться с товарами различными способами. Однако использование Интернета для привлечения потребителей, формирования новых отношений с клиентом отнимает много времени. Несмотря на это, такие компании, как *Saturn*, *Eddie Bauer* и *L.L.Bean*, считают, что в будущем блуждание по Интернету будет гораздо приятнее, чем блуждание по магазинам. По мнению многих экспертов в области развития современных технологий, электронная коммерция в будущем станет тривиальным занятием.

А теперь решайте

1. Можно ли создать и поддерживать приверженность торговой марке, используя электронную коммерцию? Объясните.
2. Объясните, как компаниям *Saturn*, *Eddie Bauer* и *L.L. Bean* удалось добиться успеха на виртуальном рынке. Есть ли в их стратегиях что-то общее?

ГЛАВА 8

Создание новых товаров и этапы их жизненного цикла

ИЗУЧИВ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ ДОЛЖНЫ УМЕТЬ СЛЕДУЮЩЕЕ.

1. Объяснить, как компании находят и развивают идеи новых товаров
2. Описать этапы процесса создания новых товаров
3. Описать этапы жизненного цикла товара
4. Рассказать о том, как изменяются маркетинговые стратегии на разных этапах жизненного цикла товаров

В предыдущей главе было рассказано о тех решениях, которые приходится принимать маркетологам относительно отдельных торговых марок или всего товарного ассортимента. В этой главе будут рассмотрены еще две очень важные задачи, связанные с товаром: создание новых товаров и управление товаром на различных этапах его жизненного цикла. Новые товары вливают свежую кровь в жизнь любой организации. И вместе с тем разработка новых товаров — дело весьма рискованное, поскольку многие новые товары терпят неудачу на рынке. Поэтому в начале этой главы особое внимание будет уделено процессу поиска идей и создания новых товаров. Продвигая свой товар на рынок, маркетолог надеется на то, что товар "проживет" долгую и счастливую жизнь. В конце этой главы вы узнаете, что любой товар проходит через определенные этапы жизненного цикла, каждый из которых преподносит свои сюрпризы. Пытаясь преодолеть самые разнообразные препятствия, маркетологи вынуждены постоянно менять используемые стратегию и тактику.

Давайте посмотрим, как все это происходит в компании *Gillette*, которую некоторые аналитики называют "инкубатором новых товаров". Практически каждый американец пользуется каким-нибудь товаром этой компании; *Gillette* принадлежит 68% американского рынка бритвенных принадлежностей. Вы сможете сами убедиться в том, что этот успех во многом определяется ее безудержной страстью к новаторству и хорошо налаженным процессом создания новых товаров.

"Новинки! Вот название игры", — говорит председатель правления и исполнительный директор компании *Gillette* Альфред М. Цайен (Alfred M. Zeien) о процессе создания новых товаров в этой компании. Со времени своего основания в 1901 году компания постоянно поддерживала развитие новаторской деятельности. В основном компания *Gillette* известна своим абсолютно доминирующим положением на рынке бритвенных принадлежностей. Другие товары, которые также производятся в этой компании, — батарейки Duracell, туалетные и косметические принадлежности *Gillette* (Right Guard, Soft & Dri), канцелярские товары (Parker, Paper Mate, ручки Waterman), зубные щетки Oral-B и электробытовые приборы Braun — имеют много общего. Каждый из этих товаров приносит прибыль, характеризуется высокими темпами роста объемов продаж, занимает первое место на мировом рынке товаров в своей категории, и все это благодаря нескончаемому потоку нововведений. Г-н Цайен считает, что в скором будущем половину товаров-новинок компании *Gillette* будут составлять те товары, которых не существовало еще 5 лет назад. Этот показатель уровня инноваций в два раза выше аналогичных показателей в среднестатистической компании, производящей потребительские товары. Трудно не согласиться с мнением аналитика: "*Gillette* — это настоящая машина по созданию товаров-новинок".

Стремительный рост числа новинок в компании *Gillette* — явление далеко не случайное. Успех нового товара предопределен культурой компании, в основе которой лежит неутомимая забота о поддержании потока инноваций. В то время как большинство компаний в основном обеспокоены защитой своей продукции, которая на данный момент занимает прочные позиции на рынке, руководство *Gillette* прилагает максимум усилий для появления таких новинок, которые "съедят" их самые популярные товары. "Они знают, что если они не создадут новые товары, кто-то сделает это вместо них", — утверждает один из отраслевых консультантов. Ошибки и неудачи при разработке новых товаров воспринимаются в компании как неотъемлемая часть творческой и новаторской деятельности, поскольку считают, что не ошибается тот, кто ничего не делает. Компания прекрасно понимает, для того чтобы создать один успешный товар, нужно испробовать не одну дюжину различных предложений. В компании с пренебрежением относятся к тому, что г-н Цайен называет "бурей в стакане воды", когда незначительные изменения внешнего вида существующих товаров провозглашаются кардинальными нововведениями. Руководство компании, напротив, поощряет принятие рискованных решений, направленных на облегчение жизни потребителей и основанных на принципиальных усовершенствованиях технологии.

Создание новых товаров — занятие не простое и дорогостоящее, но именно совершенное овладение технологией этого процесса подняло *Gillette* на недосягаемую высоту. Ежегодно компания тратила 275 миллионов долларов на разработку и совершенствование бритвенных принадлежностей семейства Sensor и в настоящее время имеет в своем распоряжении 29 зарегистрированных патентов. Она потратила просто неимоверную сумму (миллион долларов!) на создание преемника этой марки — Mach3, подав заявки на регистрацию 35 патентов. Конкуренты компании, *Bic* и *Wilkinson*, попытались отвоевать у нее хоть какую-то часть рынка бритвенных принадлежностей. Их марочные товары Shick, Norelco и Remington добились определенного успеха в конкурентной борьбе на рынке электробритв, потеснив товары компании семейства Braun. И все же *Gillette* с ее очевидным технологическим превосходством остается практически вне конкуренции в быстрорастущем сегменте бритвенных принадлежностей для влажного бритья. А запуск новой серии Mach3 позволит компании еще прочнее закрепиться на этом рынке. Уже через несколько месяцев после выведения на рынок новая марка стала лидером продаж по всему миру.

Создается впечатление, что в компании практически каждый так или иначе причастен к процессу изобретательства. Любого человека, который непосредственно не участвует в создании нового товара, могут привлечь к испытанию прототипов. Каждый день 200 добровольцев, работающих в разных отделах, приходят на работу небритыми, поднимаются на второй этаж, заходят в маленькие комнаты с раковиной и зеркалами. Здесь они получают подробные указания о том, каким станком им пользоваться, какой крем для или после бритья они должны взять. Во время бритья добровольцы должны оценить остроту лезвий, плавность движения, легкость использования. По окончании процедуры они заносят свое мнение в компьютер. В соседних комнатах женщины проделывают то же самое, приводя в порядок свои ноги, подмышечные впадины и то, что именуется "зоной бикини". "Мы проливаем кровь, зато вы потом получаете истинное наслаждение во время бритья", — говорит один из сотрудников компании.

Gillette достигла мастерства и в деле выведения новых товаров на рынок. Компания понимает, что представленный на рынке "неоперившийся" новый товар нуждается во всесторонней поддержке как со стороны производителя, так и продавца, чтобы выжить в высококонкурентной среде рынка товаров широкого потребления. Такая поддержка, по мнению руководства компании, состоит в продолжении научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок, крупных капиталовложений в совершенствование производственного процесса и щедрых расходов на рекламу. Все это вместе взятое и создает "рычаги роста". В 1998 году суммарные расходы на эти мероприятия увеличились на 16%, в то время как объем продаж — на 12%. Только на мероприятия, связанные с выведением на рынок Mach3, компания потратила 300 миллионов долларов.

Вот уже на протяжении нескольких десятилетий новинки обеспечивают *Gillette* потрясающий успех. Начиная с 1990 года доходы компании увеличивались на 17%, а норма прибыли на вложенный капитал составила 33%. Среди компаний, производящих товары широкого потребления, компания занимает второе место после *Coca-Cola* по рентабельности своего производства. Количество постоянных потребителей продукции компании достигло 700 миллионов человек, проживающих в 200 странах мира. Эти потребители ежегодно покупают сотни миллионов станков для бритья Sensor и

миллиарды лезвий, обеспечивая *Gillette* 68% рынка бритвенных принадлежностей для влажного бритья в США, 73% — в Европе и 91% — в Латинской Америке.

Неудержимая страсть к новаторству компании *Gillette* стала неотъемлемой частью ее имиджа. Это даже стало предметом шуток. Незатейливый юморист Дэйв Бэрри (Dave Barry) с нескрываемым сарказмом заметил: "Настанет день, когда компания *Gillette* объявит о том, что создала станок со встроенным микрочипом, который в нужный момент подведет к вам бритву и побреет так, как никогда раньше" [1].

Выживание компании в современных условиях напрямую зависит от того, насколько успешно она разрабатывает и выводит на рынок новые товары. Однако и после того, как новый товар окажется на рынке, его нельзя бросать на произвол судьбы. Необходимо уметь применять к нему правильные маркетинговые стратегии по мере того, как он проходит стадии своего жизненного цикла: рождение, рост, зрелость и постепенное вытеснение с рынка товарами, лучше удовлетворяющими потребительские нужды. То обстоятельство, что жизненный цикл каждого товара состоит из различных этапов, порождает две задачи. Во-первых, поскольку продажа любого товара рано или поздно переживает спад, устаревшие товары необходимо заменять новыми (задача *создания новых товаров*). Во-вторых, компания должна понимать, каким образом происходит устаревание ее товаров, и уметь приспосабливать свои маркетинговые стратегии к разным этапам их жизненного цикла (задача поиска стратегии, *адекватной этапу жизненного цикла*). Сначала мы рассмотрим задачу поиска и реализации новых идей, после чего займемся проблемой управления товарами по мере прохождения ими этапов жизненного цикла.

Поиск нового и превращение идеи в товар

В условиях постоянно меняющихся запросов, технологий и конкурентного окружения, компании для поддержания скорости ее роста и сохранения доходов недостаточно полагаться только на существующие товары. Следовательно, компания должна создавать новые товары и услуги. Новые товары появляются у компании либо за счет *приобретения*, например покупки целой компании, патента или лицензии на производство чужого товара, либо *создания нового товара* силами собственного отдела исследований и разработок компании. Под *новыми товарами* мы подразумеваем оригинальные товары, усовершенствованные варианты и модификации существующих товаров и новые торговые марки, которые компания разрабатывает силами собственного отдела исследований и разработок. В этом разделе главы мы сосредоточим внимание на создании новых товаров.

Новаторство — весьма рискованное дело. Например, на своей модели Edsel компания *Ford* потеряла, по оценкам специалистов, около 350 миллионов долларов. Примерно в 580 миллионов долларов обошлась компании *RCA* неудача с плейером для видеодисков Selecta Vision. В 660 миллионов долларов обошлась компании *Texas Instruments* попытка выйти на рынок домашних компьютеров. Среди других дорогостоящих неудач с товаром умудренных опытом компаний можно перечислить напиток New Coke (компания *Coca-Cola*), пиво Eagle Snacks (компания *Anheuser-Busch*), электронную почту Zap Mail (компания *Federal Express*), кинопленку Polarvision (компания *Polaroid*), "бездымные" сигареты

Premier (компания *R.J. Reynolds*), стиральный порошок Chlorox (компания *Chlorox*) и сэндвичи Arch Deluxe (компания *McDonald's*).

Новые товары продолжают терпеть неудачи в вызывающих беспокойство масштабах. В одном недавнем исследовании установлено, что новые потребительские штучные товары (появляющиеся преимущественно за счет расширения существующего ассортимента) терпят неудачу в 80% случаев. Еще одно исследование показало, что хотя на рынок ежегодно выводится 13 тысяч новых товаров, через пять лет на рынке останется всего лишь 40% из них. Результаты другого исследования говорят о том, что 33% новых товаров производственного назначения терпят фиаско еще на стадии выведения на рынок [2]. В чем же причина столь частых неудач новых товаров? Причин несколько. Идея могла быть хороша, однако не оказалось подходящего рынка. Возможно, технология или конструкция товара разрабатывались не столь тщательно, как следовало. Иногда причина заключается в неправильном позиционировании на рынке, завышенной цене, плохо организованных мероприятиях по рекламе и стимулированию сбыта. Порой вина лежит на высших чинах, "протолкнувших" неудачную идею вопреки неблагоприятным маркетинговым прогнозам. Наконец, процесс разработки подчас стоит дороже, чем планировалось, а конкуренты наносят ответный удар сильнее, чем ожидалось.

Из-за столь большого количества неудач с новыми товарами компании упорно стремятся научиться чаще достигать положительного результата. Один из способов – выявить удачные новые товары и найти, что в них общего. По данным многочисленных исследований, успех товара-новинки в значительной степени зависит от сочетания в товаре его уникальных характеристик, например высокого качества, новых отличительных черт и более высокой потребительской ценности.

Еще одним фактором успеха является хорошо продуманная *концепция товара*. С ее помощью компания до начала работ над новым товаром тщательно определяет и оценивает целевой рынок, требования к товару и его преимущества. Другими факторами успеха являются поддержка инновационного процесса со стороны руководства компании и постоянные инвестиции в него, а также хорошо отлаженный механизм создания новых товаров [3]. В целом, для создания новинки, которая будет приносить доход, компании



Рис. 8.1. *Этапы процесса создания новых товаров*

необходимо, во-первых, изучить своих потребителей, рынки сбыта и возможных конкурентов, а во-вторых, заниматься разработкой тех товаров, которые будут максимально соответствовать потребностям целевых рынков.

Таким образом, перед компанией стоит дилемма: с одной стороны, новые товары нужны, а с другой — шансов на успех новинок не так уж много. Решение проблемы заключается в тщательном планировании каждого нового проекта и налаживании регулярного процесса поиска и реализации идей. Основные этапы процесса создания новых товаров представлены на рис. 8.1 и описаны ниже.

Генерация идей

Создание нового товара начинается с **генерации идей** — систематического поиска идей новых товаров. Поток идей должен быть достаточно большим, позволяющим выбрать несколько перспективных предложений. Например, в компании *Gillette* из 45 тщательно отобранных идей новых товаров только три переходят в стадию разработки и лишь одна попадает на рынок. Компания *DuPont* обнаружила, что для того чтобы произвести два прибыльных товара, необходимо, как минимум, 3000 "сырых" идей. Для фармацевтических компаний для этой же цели может потребоваться от 6000 до 8000 идей [4].

Большинство новых идей возникает внутри самой компании. Это проекты, выдвинутые научно-исследовательским отделом компании, в рамках программы разработки новых товаров; индивидуальные предложения исследователей, инженеров, дизайнеров и рабочих на предприятиях. Еще один источник — продавцы, повседневно контактирующие с покупателем. В поиске идей используются также различные формальные и неформальные схемы. По информации компании *Toyota*, ее сотрудники ежегодно генерируют два миллиона предложений (что составляет примерно 35 предложений на сотрудника), среди которых находят применение свыше 85%. Некоторые компании разработали эффективные программы, стимулирующие персонал к поиску новых идей. Возьмем, например, компанию *3M*, которая использует "правило 15%". Согласно этому правилу, сотрудники фирмы могут до 15% своего рабочего времени посвящать работе над личными проектами, независимо от того, представляют ли эти проекты непосредственный интерес для компании. В результате работы одного из сотрудников компании над собственным проектом у компании появился новый товар — самоклеющиеся отрывные листки (Post-it notes). Компания *Texas Instruments* эффективно применяет программу IDEA. Основной целью этой программы является обеспечение всем необходимым тех работников, которые работают над собственными идеями. Так, благодаря этой программе на рынке появилась детская игрушка Speak'n'Spell — первая игрушка, в состав которой входил микрочип, позволяющий игрушке воспроизводить звуки. Ее появление стало началом нескончаемого потока говорящих игрушек, которые принесли компании не один миллион долларов [5].

Множество прекрасных идей для создания новинок компания может получить, общаясь со своими потребителями. Разнообразные исследования позволяют выяснить потребности и пожелания клиентов, анализ вопросов и жалоб приводит к созданию новых товаров, лучше удовлетворяющих существующие потребности, встречи инженеров и продавцов с покупателями позволяют получить всю информацию из первых рук, т.е. у непосредственных потребителей. Так, например, компания *3M* использовала фокус-группы для того, чтобы добиться твердого положения на рынке чистящих и моющих средств рядом с такими уже известными конкурентами, как *SOS* и *Brillo*. Она первой проре-

агировала на жалобы потребителей, которых не устраивали существующие моющие средства из-за того, что они царапали их дорогую кухонную посуду. С учетом пожеланий потребителей компания разработала высокоэффективное средство Scotch-Brite Never Scratch (чисто без царапин), которое не причиняет вреда посуде [6].

Компании могут многому научиться, просто наблюдая за покупателями и общаясь с ними. *United States Surgical Corporation (USSC)* создала большую часть своих хирургических инструментов в тесном взаимодействии с хирургами. Компания первой отреагировала на первые эксперименты с лапароскопией — малотравматичным оперативным вмешательством в органы брюшной полости. Для проведения данной операции необходима крошечная телекамера и набор длинных тонких инструментов. В последние годы внимание *USSC* переместилось от маркетинга отдельных хирургических инструментов к предложению полных наборов товаров и услуг, чтобы помогать больницам добиваться приемлемой стоимости хирургических услуг. Теперь, помимо общения с хирургами, компания приглашает в свои офисы представителей отдела снабжения, финансового отдела и других отделов больниц-заказчиков, чтобы выслушать их и обменяться информацией. В настоящее время компания *USSC* занимает около 58% рынка инструментов для проведения лапароскопии [7].

Кроме того, потребители иногда сами создают новинки. Компании могут получать прибыль, находя такие товары и выводя их на рынок. Иногда потребители находят новые способы применения уже известных товаров. Например, компания *WD-40*, производитель многофункциональных смазочных веществ и растворителей для домашнего пользования, выступила спонсором ежегодного конкурса, направленного на получение информации от покупателей о новых областях применения своего товара. В результате таких конкурсов компания получает от потребителей информацию о новых способах применения своего товара (врезка "Маркетинг в действии 8.1"). Именно таким образом косметическая компания *Avon* узнала от своих потребителей о новом применении увлажняющего масла для ванны Skin-So-Soft. Вот уже несколько лет потребители используют это масло не только для принятия ванн, но и для защиты от насекомых. В то время как одни потребители принимают ванну, наслаждаясь ароматом масла, другие используют то же косметическое средство в качестве защиты от насекомых. С учетом полученных сведений компания *Avon* решила выпустить на рынок свой новый продукт — Skin-So-Soft Moisturizing Suncare Plus (увлажняющий крем, защищающий кожу от воздействия ультрафиолетовых лучей), который предлагает три уровня защиты — защиту от насекомых, защиту от воздействия ультрафиолетовых лучей SPF 15 и прекрасное увлажнение кожи [8].

Маркетинг в действии 8.1

WD-40: новые способы применения

В любой американской семье вы непременно найдете в кладовке не только рулетку и молоток, но и WD-40. Появившись впервые в 1953 году для предотвращения появления ржавчины и коррозии на ракетах класса Atlas, WD-40 получил свое название в результате 40-й, и последней, попытки создать водоотталкивающую формулу (Water Displacement). За прошедшие 40 лет WD-40 занял особое положение на американском рынке. Сегодня ему принадлежит 80% американского рынка многофункциональных смазочных веществ.

Компания использует все возможные способы для продления жизненного цикла этого товара, в том числе выявление новых способов применения этого популярного средства. Большинство свежих идей попадают в компанию от участников конкурсов потребителей, которые компания проводит ре-

гулярно. Победители получают денежные призы. Многие потребители представили свои идеи в рекламной кампании, проведенной WD-40, "Всегда существует еще один способ применения".

Некоторые конкурсанты предлагают простые, но необычные способы применения WD-40. Примером подобного применения может служить идея одной учительницы, которая предложила использовать WD-40 как средство для чистки старых досок в аудиториях. "Невероятно, но факт, — говорит она, — доска становится как новая." Другие конкурсанты также предлагают довольно необычные способы применения. Первое место среди них заняла женщина из Калифорнии. Ее маленький длиннохвостый попугайчик свалился с ее плеча на клейкую бумагу — ловушку для мышей. После тщетных попыток освободить своего любимца, женщина окончательно прилипла вместе со своим попугайчиком к этой противной бумаге. Ветеринар, к которому она обратилась, освободил их с помощью старого доброго WD-40. А некоторые случаи выглядят крайне странно. Один из конкурсантов рассказал, что после того как он побрызгал своего попугая WD-40, тот улетел и больше не возвращался.

Сегодня практически все знают, что WD-40 используется в качестве смазки для любых механизмов, антикоррозийного покрытия, для смазки дверных шарниров, заклинивших дверей, ящиков столов, окон, замков и т.д. Помимо того, многие применяют WD-40 для удаления наклеек со стеклянной посуды, пластика и металлических приборов; для удаления жевательной резинки с волос и ковра, следов подошв на виниловом полу, а также для удаления рисунков, сделанных карандашом, с любой поверхности. Независимо от того, карандаш это или жевательная резинка, прилипшая к стене или застрявшая в волосах, WD-40 быстро и эффективно поможет вам справиться с этими проблемами. Например, с помощью WD-40 легко устранили разноцветную радугу с обоев, мастерски нарисованную двухгодовалой дочуркой одного из потребителей.

Конечно же, столь многочисленные способы применения положительно сказываются на уровне продаж WD-40. Но известны примеры и иного рода. Вот, например, что произошло в одном из денверских кафе. Молодой человек, задумавший проникнуть в это кафе через вентиляционный люк, для уменьшения своих размеров снял всю одежду. Однако такая подготовка не помогла, все же он застрял в этом отверстии, откуда и был извлечен местными пожарными с помощью немалой дозы WD-40. А вот случай, происшедший с морским офицером, который использовал WD-40 для того, чтобы отпугнуть разъяренного медведя. Или случай, который описал студент одного колледжа. Его любвеобильный друг, проживающий, по несчастью, в соседней комнате, не давал спать по ночам не только рассказчику, но и всему студенческому общежитию. Однако рассказчик не растерялся — он смазал безбожно скрипевшие пружины кровати своего друга WD-40 и тем самым решил всеобщую проблему.

Часть потребителей используют WD-40 для чистки кистей для рисования, обновления старого принтера и лент печатной машинки, для того чтобы снег не прилипал к лопате и для удаления трудновыводимых пятен от воды и пены на дверях душевой кабинки и на стенах ванной комнаты. А один практичный кладбищенский смотритель использует WD-40 для очищения надгробных камней от грязи. Многие любители рыбалки утверждают, что, побрызгав немного WD-40 на наживку, они тем самым увеличивают свой улов. Некоторые потребители делятся секретом успешной игры в гольф и боулинг: нужно просто брызнуть немного WD-40 на мячи и клюшки для гольфа или на шары, если вы играете в боулинг.

WD-40 используется для того, чтобы освободить практически любые застрявшие предметы, включая пальцы слесаря, застрявшие в сантехническом оборудовании, голову мальчика, застрявшую в детском туалетном сидении, и корову, застрявшую головой в заборе. Как сообщает злосчастный фермер: "Мы просто брызнули немного WD-40 ей на шею, и она легко высвободилась из забора". Большинство фермеров и тренеров скаковых лошадей пользуются WD-40 для распутывания гривы и хвоста животных, очистки грязи с копыт. А вот случай, происшедший с мужчиной из Флориды, который совершенно неожиданно изобрел абсолютно оригинальный способ применения WD-40. Когда современные пираты взяли на абордаж его лодку, он просто ударил одного из них по голове баллончиком WD-40 и выбросил его за борт.

Источники: многочисленные пресс-релизы компании WD-40, подготовленные "Phillips-Ramsey Advertising & Public Relations, San Diego, California". Также см. статью *Teresa Buyikian*. New Ads from Phillips-Ramsey Promote Alternative Uses for WD-40//*Adweek*, April 13, 1998, p. 4.

Еще одним источником идей новых товаров является анализ деятельности *конкурентов*. Реклама дает представление об их новых товарах; их можно купить, разобрать на части или разложить на составляющие, понаблюдать, хорошо ли эти товары продаются, и таким образом решить, стоит ли брать их на вооружение. Источником новинок для популярной модели Taurus послужили более 50 конкурирующих моделей, тщательно разобранных конструкторами компании *Ford* в поиске того, что можно было бы заимствовать или взять за основу. "Чуткая" система привода Taurus — от Audi, индикатор топлива – от Toyota Supra, система хранения запасной шины и домкрата — от BMW 528e; от конкурентных моделей заимствованы около 400 прогрессивных элементов конструкции автомобиля. Компания повторила этот прием при обновлении модели Taurus в 1992 году [9].

Дистрибьюторы, поставщики и прочие источники также помогают в поиске новых идей. Торговые посредники, находясь в непосредственной близости к рынку конечных потребителей, являются полезным источником сведений о нуждах покупателей и идей относительно концепций, технологий и материалов, которые целесообразно использовать в новых разработках. Поставщики могут рассказать о перспективных материалах и технологиях, которыми можно воспользоваться при создании новых товаров. Источниками идей являются и отраслевые журналы, выставки и семинары, и государственные учреждения, и консультанты по новым товарам, и рекламные агентства, компании, осуществляющие маркетинговые исследования, университетские и коммерческие лаборатории, изобретатели и т.п.

Отбор идей

Цель этапа генерации идей состоит в том, чтобы предложить их как можно больше. Цель последующих этапов — *уменьшить* это число. Первым шагом на этом пути является **отбор идей**, в ходе которого из массы проектов выбирается несколько осуществимых, на которых в дальнейшем будет сосредоточено внимание. Стоимость создания нового товара быстро растет от этапа к этапу, поэтому компания хочет как можно раньше забраковать непригодные предложения и выявить наиболее перспективные. Как сказал один специалист: "Трое подчиненных могут выдвинуть 40 разнообразных идей за считанные минуты. Но для компании важнее наладить постоянное поступление более взвешенных перспективных идей, полученных лабораториями, группами исследователей, в процессе маркетинговых исследований и т.д." [10].

Большинство компаний требуют от своих служащих письменного изложения идей новых товаров на стандартных бланках. В такой форме их легко оценивать комиссии по разработке новых товаров. В заявку включаются название проекта, описание целевого рынка и конкурентной ситуации, а также приблизительные оценки емкости рынка, цены товара, времени и средств, необходимых на разработку, издержек производства и срока окупаемости. Комиссия оценивает эту заявку, используя ряд стандартных критериев. Например, в *Kao Company*, крупнейшей в Японии компании, занимающейся потребительскими товарами, такому комитету понадобятся ответы на следующие вопросы. Действительно ли данный товар полезен потребителям и обществу? Какие выгоды он принесет нашей компании? Насколько он совместим с целями и стратегиями компании? Хватит ли у нас специалистов, опыта и средств для его успешной разработки? Будет ли он иметь большую по

сравнению с товарами конкурентов потребительскую ценность для покупателей? Легко ли его рекламировать и распространять? Многие компании используют собственные тщательно разработанные системы оценки и отбора идей новых товаров.

Разработка и проверка концепции

Отобранную идею теперь предстоит превратить в **концепцию товара**. Понятия *идея, концепция* и *имидж товара* имеют вполне определенный смысл, и их нельзя путать. *Идея товара* — это общее описание товара, который компания могла бы предложить на рынке. *Концепция товара* — это идея, разработанная и сформулированная с точки зрения значимых для покупателя характеристик товара. *Имидж товара* — это представления покупателей о реальном или потенциальном товаре.

Разработка концепции

Предположим, компания *Toyota* собирается освоить серийное производство своего экспериментального электромобиля. Поскольку этот автомобиль работает на водороде, полученном из метилового спирта, он практически не загрязняет окружающую среду, в отличие от обычного двигателя внутреннего сгорания. Кроме того, широкое распространение метанола обеспечивает автомобиль неисчерпаемым источником топлива, что также выгодно отличает его от электромобиля, представленного компанией *GM*, которому после 90 миль пробега требуется подзарядка, которая может отнять от 3 до 12 часов [11].

Задача *Toyota* — развить идею этого нового товара в альтернативные концепции товара, выяснить степень привлекательности каждой из них и выбрать лучшую. Для автомобиля, работающего на подобном топливе, она могла бы разработать такие концепции товара.

- *Концепция 1.* Недорогой автомобиль среднего класса, предназначенный в качестве второго семейного автомобиля для поездок по городу. Незаменим в поездках по магазинам и к друзьям.
- *Концепция 2.* Спортивный малогабаритный автомобиль среднего класса для молодежи.
- *Концепция 3.* Недорогой малогабаритный автомобиль, предназначенный для экологически сознательных потребителей, которых интересует средство передвижения с невысоким расходом топлива и низким уровнем загрязнения.

Тестирование концепции

Под *тестированием концепции* подразумевается проверка ее воздействия на группы целевых потребителей, которых знакомят со словесным описанием или с опытными образцами. Так, приведенную выше концепцию 3 можно представить так.

Малогабаритный автомобиль на электрических батареях, легкий в управлении и вмещающий четырех пассажиров. Мотор — настоящее чудо техники, приводится в движение водородом, вырабатываемым метаноловым топливным элементом. Автомобиль практичен и фактически не наносит ущерба окружающей среде. Развивает скорость до 80 миль в час, одного галлона топлива хватает для поездки на расстояние в 66 миль. В отличие от других электромобилей, не нуждается в подзарядке. Стоимость с полным комплектом оборудования — 18 тысяч долларов.

Иногда для тестирования достаточно словесного описания или рисунка. Однако более подробное знакомство с концепцией повысит надежность результатов. Виртуальная реальность — один из современных способов сделать представляемые концепции более "осязаемыми". Необходимое оборудование состоит из компьютера и сенсорного устройства (очков или перчаток). Например, дизайнеру кухонной мебели виртуальная реальность позволяет продемонстрировать своему клиенту, какой стала бы его кухня, оборудованная продукцией компании. Становление этих технологий только начинается, но уже сейчас сфера их применения неуклонно расширяется [12].

После ознакомления покупателей с концепцией их можно попросить высказать свое мнение, ответив на вопросы, приведенные в табл. 8.1. Эти ответы помогут компании решить, какая из концепций обладает наибольшей привлекательностью. Так, предположим, что во время последнего опроса о намерении приобрести продемонстрированный товар 10% респондентов ответили утвердительно, а еще 5% сказали, что, вероятно, купили бы. Экстраполируя эти результаты на весь целевой рынок, можно узнать величину предполагаемого объема продаж. Разумеется, это весьма приблизительная оценка, и относиться к ней следует с осторожностью. Обычно она завышена, поскольку покупатели не всегда реализуют свои намерения.

Таблица 8.1. Вопросы для проверки концепции электромобиля

1.	Понятна ли вам концепция электромобиля?
2.	Считаете ли вы достоверными объявленные технические характеристики электромобиля?
3.	Каковы, на ваш взгляд, основные преимущества электромобиля по сравнению с обычным автомобилем?
4.	Какие технические характеристики этой машины вы предложили бы усовершенствовать?
5.	Для каких целей вы предпочли бы использовать электромобиль, а не обычный автомобиль?
6.	Какова, по вашему мнению, приемлемая цена электромобиля?
7.	Кто будет участвовать в принятии решения о покупке такого автомобиля? Кто будет им пользоваться?
8.	Купили бы вы такой автомобиль? (Скорее всего, да; Вероятно, да; Вероятно, нет; Скорее всего, нет)

Большинство компаний, прежде чем запускать товар в производство, предпочитают проверить его концепцию. Так, например, компания *Richard Saunders Inc.* ежемесячно тестирует с помощью своей методики *Acu Poll* около 35 концепций товара в 100 бакалейных магазинах, разбросанных по всей стране. При проведении исследования выясняется мнение потребителей о степени новизны товара, его отличиях от аналогичных товаров и суждение о соотношении потребительской стоимости и цены и, естественно, то, насколько потребитель заинтересован в покупке нового товара [13].

Разработка стратегии маркетинга

Предположим, тестирование показало наибольшую привлекательность концепции 3. Теперь предстоит разработать **стратегию маркетинга** нового автомобиля.

Формулировка стратегии маркетинга состоит из трех частей. В первой части описываются целевой рынок, предполагаемое позиционирование товара, а также предполагаемый объем продаж, доля рынка и величина прибыли на первые несколько лет производства.

Целевой рынок включает лиц молодого возраста, получивших высшее образование, молодые семейные пары и небольшие семьи со средним или высоким уровнем дохода, ищущие практичное и экологически безвредное транспортное средство. Автомобиль будет позиционирован как более экономичный в эксплуатации, легкий в управлении и меньше загрязняющий среду, чем машины с двигателями внутреннего сгорания, и, в отличие от других электромобилей, не нуждающийся в периодической подзарядке. В первый год компания намерена продать 100 тысяч единиц товара при убытках не больше 15 миллионов долларов. Во второй год планируется продать 120 тысяч автомобилей с прибылью 25 миллионов долларов.

Во второй части проекта указываются предварительная цена, каналы распространения и маркетинговый бюджет на первый год.

В предложение планируется включить три цветовых варианта товара, как с системой кондиционирования и механическим приводом, так и без них. Розничная цена составит 18 тысяч долларов с 15%-ной скидкой для дилеров. Дилеры, продавшие в месяц свыше десяти автомобилей, получат дополнительную скидку 5% с каждого проданного в этом месяце автомобиля. Рекламный бюджет составит 20 миллионов долларов и будет поровну поделен между общенациональной и местной рекламными кампаниями. В рекламе основной упор будет сделан на легкости в управлении и экологической безвредности машины. В течение первого года на маркетинговые исследования будет выделено 100 тысяч долларов; цель исследований — выяснить, кто входит в круг покупателей и насколько последние удовлетворены качествами товара.

В третьей части приводятся величины объемов продаж и нормы прибыли, которых компания намеревается достичь в течение первых нескольких лет реализации товара, и дается описание стратегий отдельных элементов маркетингового комплекса.

Долю компании на автомобильном рынке со временем планируется довести до 3%, чистый доход от инвестиций — до 15%. Для этого особое внимание будет уделено качеству товара и его совершенствованию. Если позволит конкурентная обстановка, на второй и третий годы продаж предполагается повысить цену. Общий размер рекламного бюджета планируется ежегодно увеличивать на 10%. Расходы на маркетинговые исследования на второй год продаж будут сокращены до 60 тысяч долларов в год.

Экономический анализ

Теперь, когда концепция товара и маркетинговая стратегия сформулированы, возникает вопрос: какими же будут показатели объемов продаж, доли рынка и прибылей от продажи нового товара и будут ли они соответствовать запланированной в проекте маркетинговой стратегии? Процедура поиска ответа носит название **экономического анализа**. В случае удовлетворительного результата начинается конструирование первых пробных экземпляров.

Прогноз объемов продаж нового товара строится исходя из анализа объемов продаж уже существующих и существовавших на рынке аналогичных товаров. Найденные минимальные и максимальные значения укажут диапазон риска. Аналогичным образом составляются прогнозы прибылей и издержек, включая расходы на маркетинг, научно-иссле-

довательские разработки, производство, бухгалтерский и финансовый учет. Полученные данные используются для оценки финансовой привлекательности нового товара.

Создание прототипов

До сих пор товар существовал в форме словесного описания, чертежа или модели. Если проект успешно выдержал проверку на финансовую привлекательность, он переходит в стадию **создания прототипа** — первых опытных образцов; созданием прототипов занимаются технологический или научно-исследовательский отделы. Следует помнить, что, начиная с этого момента, расходы на разработку товара существенно возрастают. На этом этапе станет ясно, осуществима ли идея на практике.

Работа над прототипом начинается с создания одного или нескольких опытных образцов. Последние, с одной стороны, должны демонстрировать все преимущества как технологии, так и дизайна будущего товара, а с другой — производиться в более или менее короткие сроки с издержками, не превышающими отведенного бюджета. Время, необходимое для того, чтобы создать удачный образец, колеблется от нескольких дней до нескольких лет. Готовые прототипы подвергаются испытаниям в лабораторных и полевых условиях, цель которых — убедиться, что изделие работает безопасно и надежно. Рассмотрим некоторые примеры испытаний в полевых условиях [14].

- Компания *Mattel* гарантирует, что в течение года с ее Барби-ныряльщицей ничего не произойдет, потому что тестируемые экземпляры способны плавать и двигать ногами в воде на протяжении 15 часов без перерыва. Но поскольку товар предназначен для потребителей, известных своей тягой к экспериментам (например, попробовать откусить или оторвать что-нибудь), компания проводит и другой тест: на прочность. Для этого ноги куклы сжимаются двумя стальными челюстями. После того как кукла прошла этот тест, компания уверена в том, что ее продукция совершенно безопасна для детей.
- Компания *Shaw Industries* платит наемным рабочим 5 долларов в час за то, что они ходят туда-сюда по длинным дорожкам — образцам ковров — 8 часов в день. В среднем каждый рабочий проходит в день 14 миль (22,5 км). Один из таких рабочих читал 3 книги за неделю, гуляя по дорожкам, и сбросил 40 фунтов (18 кг) за 2 года своей работы в этой компании. Подсчитав шаги гуляющих, работники компании пришли к выводу, что 20 тысяч шагов равны в среднем нескольким годам обычной "жизни" ковра.

Обладая всеми необходимыми функциональными качествами, прототип должен еще производить нужное впечатление. Для электромобиля важны безопасность и добротность. Следует выяснить, что убеждает покупателей в добротности машины. Для одних — это звук захлопывающейся дверцы, для других — положительные результаты аварийных испытаний. Принимающим участие в испытаниях потребителям предлагается опробовать автомобиль на ходу и дать оценку его качествам.

Пробный маркетинг

Прототипы, успешно выдержавшие тест на качество и надежность и тесты с участием покупателей, переходят в стадию **пробного маркетинга**, на которой товар и маркетинго-

вая программа проходят проверку в условиях, близких к рыночным. Пробный маркетинг предоставляет маркетологу возможность опробовать маркетинговый комплекс товара, прежде чем начать финансирование полномасштабного выведения на рынок. Он позволяет компании испытать товар и программу маркетинга — стратегию позиционирования, рекламирования, распространения, методы ценообразования, присвоения торговой марки, упаковки и определения объемов финансирования в реальных условиях рынка.

Необходимые масштабы пробного маркетинга различны для каждого нового товара. Расходы на пробный маркетинг бывают огромны. Он занимает определенное время, чем могут воспользоваться конкуренты. Когда расходы на разработку и выведение на рынок невелики или управленческий персонал уже уверен в новом товаре, компания может не проводить пробного маркетинга или осуществлять его по сокращенной программе. Компании обычно не проводят пробного маркетинга при расширении ассортиментной группы или копировании удачных товаров конкурента. Например, компания *Procter & Gamble* выпустила на рынок не содержащий кофеина кофе Folger's без пробного маркетинга; не проводила обычного пробного маркетинга и компания *Pillsbury*, выпуская на рынок подслащенную овсянку с добавлением орехов и изюма Chewy. Однако если выведение нового товара требует значительных капиталовложений либо руководство не уверено в товаре или правильности выбранной программы маркетинга, компании потребуется масштабный пробный маркетинг. Так, компания *Lever USA* потратила два года на пробный маркетинг в Атланте своего знаменитого кускового мыла Lever 2000, прежде чем вывести его на международные рынки. А компания *Frito-Lay* 18 месяцев испытывала на трех рынках по меньшей мере пять разновидностей своей легкой закуски с пониженным содержанием жира Baked Lays [15].

Естественно, что затраты на пробный маркетинг довольно высоки. Однако они не так уж и велики по сравнению с убытками, которые компания может понести, если потребители плохо воспримут товар. Так, компания *Unilever*, расположенная в Лондоне, на собственном горьком опыте убедилась в необходимости проведения пробного маркетинга. Загоревшись идеей производства нового стирального порошка Power с марганцевым катализатором, компания решила пренебречь пробным маркетингом, посчитав его пустой формальностью и тратой времени. Идея использования запатентованного марганцевого катализатора и ускорителя химических реакций Accelerator так понравилась руководству компании, что, даже пренебрегая предостережениями их самого главного конкурента, компании *Procter & Gamble*, *Unilever* начала массированную рекламу по всей Европе и запустила процесс производства нового порошка. Эта ошибка обошлась компании в 300 миллионов долларов. Специалисты *Procter & Gamble* неоднократно предупреждали руководство компании *Unilever* об опасности использования таких компонентов в стиральном порошке, мотивируя это тем, что новый порошок не просто выводит пятна и отбеливает, но и разрушает структуру ткани. Проигнорировав все предупреждения, компания *Unilever* потерпела неудачу. Конечно же, нельзя однозначно утверждать, что *Procter & Gamble* руководствовалась чисто альтруистическими соображениями. Скорее всего, скрытым мотивом остановить выпуск продукции компании *Unilever* было намерение *Procter & Gamble* запустить давно известный в Европе стиральный порошок Ariel под новой торговой маркой Ariel Future. *Procter & Gamble* использовала провал порошка Power в рекламной кам-

пании своего нового товара, используя цветные фотографии, на которых были изображены лохмотья — результат стирки порошком Power, и чистая одежда, выстиранная Ariel [16].

В последнее время маркетологи при проведении пробного маркетинга нередко обращаются к высоким технологиям и Интернету (врезка "Маркетинг в действии 8.2").

Маркетинг в действии 8.2

Виртуальная реальность в пробном маркетинге: будущее уже наступило

Душный субботний полдень. Притормозив около супермаркета и оставив машину на стоянке, вы *входите в магазин, собираясь купить несколько бутылок с холодным напитком по пути на теннисный* корт. Миновав в отделе № 5 ряд стеллажей, замечаете знакомые этикетки, снимаете с полки одну из бутылок, повертев ее, находите ценник и, захватив еще несколько, направляетесь к кассе. Хорошо знакомая ситуация, не правда ли? Так мы обычно совершаем покупки. Но в этот раз события происходят не в настоящем супермаркете, а на экране компьютера.

Виртуальный магазин *Simul-Shop*, в котором вы только что побывали с любезного разрешения компании *Gadd International Research*, разработавшей этот программный продукт, представляет *одну из первых попыток использовать фантастические возможности виртуальной реальности для* пробного маркетинга и тестирования концепций. Simul-Shop, поставляемый на компакт-дисках пакет программ, моделирует ситуации совершения покупок, позволяя фиксировать реакцию покупателя на такие факторы, как размещение товара на полках, внутренняя планировка магазина, дизайн упаковки и т.п. Пусть некий производитель сухих завтраков желает проверить реакцию покупателей на новый внешний вид упаковки и размещение товара на полках. Запустив программу непосредственно с рабочего стола компьютера, покупатель — участник теста — оказывается перед входом в виртуальный магазин и, щелкнув кнопкой мыши, попадает в нужный отдел. Здесь он может прогуливаться вдоль стеллажей, брать в руки любые товары, поворачивать их и рассматривать этикетки, — все как в настоящем магазине, за исключением разве того, что нельзя раскрыть упаковку и попробовать содержимое на вкус. Действия покупателя сопровождаются соответствующими обстановке звуковыми и визуальными эффектами, а виртуальный "проводник" отвечает на его вопросы.

Экран компьютера — это лишь один из множества способов демонстрации виртуальных объектов. Корпорации *Alternative Realities Corporation (ARC)* принадлежит павильон виртуальной реальности VisionDome — амфитеатр, в котором изображение проецируется на большой экран, обеспечивающий круговой обзор, а зал вмещает до 40 зрителей. Павильон похож на театр *IMAX*, но имеет одно существенное отличие — он интерактивный. Один из сотрудников ARC, знакомясь, например, с виртуальной моделью автомобиля, рассказывает, что "покупатель имеет возможность рассмотреть ее в трехмерном изображении и под любым углом зрения, увидеть автомобиль на ходу и даже «собрать» модель по своему вкусу". "Сидящий внутри виртуального трактора имеет возможность увидеть его в действии в любой рабочей обстановке, — сообщает конструктор компании *Caterpillar*, производящей сельскохозяйственную технику. — Возможности VisionDome как инструмента маркетинговых исследований и продажи уникальны: он позволяет «погружать» зрителя вовнутрь объекта."

Как инструмент маркетинговых исследований виртуальная реальность обладает важными преимуществами, в первую очередь относительной дешевизной. Полная стоимость исследования с использованием пакета Simul-Shop, включая предварительную настройку программ и работу с 75–100 *покупателями, составляла в 1997 году около 20 тысяч экю. Виртуальный маркетинг доступен тем компаниям*, которые не могут позволить себе полномасштабное тестирование или макеты в натуральную величину для всех цветовых, размерных и иных разновидностей своего товара. Другим преимуществом виртуальных средств является возможность приспосабливать их к особенностям бизнеса разных компаний. Виртуальный магазин позволяет, в соответствии с желанием и нуждами компании, разместить почти неограниченное число вариантов одного и того же товара разной формы, внешнего вида или вкуса, смоделировать любую обстановку — интерьер продуктового магазина, автомобильный *салон, ферму, поле или автостраду. Интерактивность виртуальных средств позволяет маркетологу* разрабатывать дизайн товара и маркетинговую программу в тесном контакте со своим клиентом.

Наконец, виртуальная реальность существенно облегчает тестирование одного и того же товара в нескольких странах. С ее помощью маркетологи получают возможность использовать один и тот же стандартный подход для оценки товара в любой точке планеты. Например, международной компании, желающей методом виртуальной продажи провести исследование в Северной и Южной Америке, Европе, Азии и Австралии, достаточно создать несколько виртуальных магазинов, в которых внутренняя обстановка, ассортимент товаров и валюта были бы воссозданы с учетом особенностей регионов исследования. Виртуальный магазин позволит быстро обследовать несколько близлежащих географических точек. Результаты исследования, показывающие, в какой из стран условия для выхода товара на рынок наиболее благоприятны, передаются в штаб-квартиру по электронной почте.

Однако у виртуальных средств исследования есть и недостатки. Имитация никогда не бывает полностью адекватной действительной обстановке. Неясно также, насколько искренни реакции респондента в таких условиях. Что же ожидает виртуальный маркетинг в будущем? По мнению некоторых маркетологов — пионеров виртуального маркетинга, у него большое будущее не только при исследованиях, но и при торговле. Виртуальным магазинам предсказывают в будущем роль основных каналов непосредственных личных контактов с покупателями — контактов, предметом которых станут не только маркетинговые исследования, но и продажа товаров и услуг. Большая роль в исследованиях будущего отводится также Интернету, а виртуальные магазины действуют в Web уже сегодня. Как заметил один обозреватель: "О таких вещах я читал в книжках научной фантастики, когда был маленьким. Это дело будущего". Для многих маркетологов будущее уже наступило, и это будущее — виртуальная реальность.

Источники: выдержки из статей *Raymond R. Burke.* Virtual shopping breakthrough in marketing research//Harvard Business Review, March–April 1996, P. 120–131; *Tom Dellacave Jr.* Curing market research headaches//*Sales and Marketing Management,* February 1997, P. 47–48, 52. См. также статью *Tim Studt.* VR Speeds Up Car Designs//*Researt & Developement,* Mach 1998, p. 74.

Коммерциализация

От информации, получаемой в ходе пробного маркетинга, зависит, будет ли запущен новый товар в массовое производство. В случае положительного решения проект вступает в следующую фазу **коммерциализации**, или выведения нового товара на рынок, которая потребует значительных затрат. Необходимо построить или арендовать производственные площади. Первый год продаж требует от компании, выпускающей фасованные товары, например, значительных инвестиций в рекламу и стимулирование сбыта. Их величина колеблется от 10 до 200 миллионов долларов.

Компания, выводящая новый товар на рынок, должна прежде всего выбрать для этого *подходящий момент.* Если новый электромобиль компании *Toyota* приведет к уменьшению продаж других автомобилей компании, его выпуск стоит отложить. Если электромобиль можно усовершенствовать или наблюдается спад в экономике, компания может подождать с его производством до следующего года.

Затем компания должна определить, *где* поступит в продажу новый товар — в одном месте, в регионе, на национальном или международном рынке. Очень немногие компании имеют смелость, капитал и возможности запустить новый товар сразу на национальный или международный рынок. Обычно разрабатывается *график освоения рынка.* В частности, небольшие компании могут постепенно осваивать отдельные привлекательные города и регионы. Более крупные компании, однако, могут быстро освоить несколько регионов *или сразу весь национальный рынок.*

Компании, давно работающие на международном рынке, практикуют поступательное *освоение глобального рынка. Компания Colgate-Palmolive применяет стратегию* "ведущей страны". Ее шампунь-кондиционер Palmolive Optims появился сначала на рынках Австралии, Филиппин, Гонконга и Мексики, а затем быстро распространился в Европе, Азии, Латинской Америке и Африке. Однако компании международного размаха все чаще предпринимают наступление на рынок методом интенсивного глобального штурма. *Procter & Gamble* так поступила со своей ассортиментной группой подгузников Pampers Phases. В прошлом компания *P&G* обычно выпускала новый товар сначала на рынке США. Если он имел успех, конкуренты за океаном копировали этот товар на своих рынках еще до того, как *P&G* успевала организовать распространение в глобальном масштабе. В случае Pampers Phases, однако, компания выпустила новый товар на глобальные рынки в течение первого месяца его выпуска на рынок США. Она планировала выставить товар на полках магазинов в 90 странах в течение всего лишь 12 месяцев после его выведения на рынок. Такое быстрое распространение по всему миру укрепило положение на рынке торговой марки прежде, чем смогли отреагировать конкуренты. С тех пор *P&G* уже выпустила на рынок аналогичным образом еще несколько новых товаров [17].

Ускоренная процедура разработки нового товара

В практике многих компаний описанные выше стадии процесса разработки товара следуют одна за другой в строгой очередности. При таком подходе, называемом **последовательной разработкой товара**, в каждый момент времени выполняется лишь одна стадия разработки в каком-либо из отделов компании; по ее завершении проект передается в другой отдел, где выполняется следующая стадия. Такой упорядоченный, поэтапный процесс обладает тем преимуществом, что помогает наблюдать за ходом выполнения сложных и сопряженных с высоким риском проектов. Однако его низкая скорость сама по себе представляет угрозу успеху проекта. В условиях быстро меняющегося, высококонкурентного рынка разработка по принципу "медленно, но надежно" может стать причиной провала товара, потери прибыли, крушения позиций на рынке. Ускорение "движения к рынку" и сокращение времени разработки становятся насущной необходимостью во всех отраслях экономики.

Сегодня все больше компаний отказываются от метода последовательной разработки и отдают предпочтение более быстрой и гибкой **параллельной разработке товаров**. Этот подход предполагает тесное сотрудничество между различными отделами компании и совмещение во времени нескольких этапов разработки, что позволяет сэкономить время и повысить эффективность работы. Вместо того чтобы переводить новый товар из отдела в отдел, в компании собирается команда, состоящая из представителей различных отделов и сопровождающая новый товар от начала до конца. В такие команды, как правило, входят маркетологи, экономисты, дизайнеры, технологи, юристы, а иногда поставщики и потребители.

Высшее руководство определяет для команды разработки товара общее стратегическое направление, но никакой четко очерченной идеи товара или рабочего плана. Оно ставит перед командой жесткие, на первый взгляд противоречивые цели — "выпустить тщательно спроектированные и высококачественные товары, но сделать это быстро", а затем

предоставляет команде столько свободы и ресурсов, сколько необходимо, чтобы справиться с поставленными задачами. При последовательном процессе разработки заминка на одной стадии может серьезно затормозить весь проект. При методе параллельной разработки, если одна функциональная группа сталкивается с проблемой, она работает над ее преодолением, пока остальные двигаются дальше.

Воспользовавшись параллельным подходом к разработке новых товаров, компания *Allen-Bradley*, производитель средств для автоматизации управления производством, смогла значительно улучшить свое положение на рынке. Раньше, в последовательном процессе разработки, все сотрудники компании были вовлечены в своеобразную эстафетную гонку: отдел маркетинга передавал идею нового товара дизайнерам, которые самостоятельно разрабатывали концепцию товара. Затем разработанную концепцию товара передавали технологам, которые, исходя из собственных представлений о новом товаре, создавали дорогостоящие прототипы товаров и передавали их непосредственным изготовителям, которые сушили голову над тем, как же наладить серийное производство этой штуковины. Наконец, по прошествии долгих лет и доброго десятка дорогостоящих экспериментов и ошибок, отдел маркетинга должен был вывести новый товар на рынок. Маркетологи справедливо считали данную задачу невыполнимой, потому что цена товара была непомерно высока, а сам он безнадежно устарел. Чтобы ускорить процесс разработки новых товаров, *Alen-Bradley* в настоящее время использует более быстрый, параллельный подход к разработке товаров. Вместо того чтобы передавать товар из отдела в отдел, компания собирает команду сотрудников из различных отделов, которая работает с новым товаром от начала и до конца. Результаты такого сотрудничества поражают своими масштабами. Так, например, недавно компания разработала новую систему управления энергосистемой всего лишь за два года. При использовании старого подхода для достижения таких же результатов компании понадобилось бы 6 лет.

Компания *Black & Decker* использовала параллельный подход — то, что она называет перекрестным проектированием, — при разработке новой ассортиментной группы инструментов Quantum, предназначенной для серьезных любителей мастерить. Команда Quantum состояла из 85 сотрудников компании *Black & Decker*, собранных по всему миру. Перед ними стояла непростая задача — в максимально короткие сроки создать новое семейство электроинструментов для индивидуальных потребителей. В команду вошли технологи, финансисты, маркетологи, конструкторы, приехавшие из Соединенных Штатов Америки, Великобритании, Германии, Италии и Швейцарии. Путь от идеи до выпуска получившего самые высокие оценки потребителей семейства Quantum занял всего 12 месяцев, включая три месяца, в течение которых проводились исследования покупателей.

Однако параллельный подход имеет и свои ограничения. Сверхбыстрая разработка товара может оказаться более рискованной и дорогостоящей, чем медленная, но упорядоченная, используемая при последовательном подходе. Нередко она приводит к дополнительным организационным трениям и путанице. Но в быстро изменяющихся отраслях промышленности со все более короткими жизненными циклами товара преимущества быстрой и гибкой его разработки намного превышают связанные с этим риски. Компании, выпускающие новые, усовершенствованные товары на рынок быстрее конкурентов, получают серьезные конкурентные преимущества. Они способны оперативнее реагировать на изменения вкусов потребителей и запрашивать более высокие цены за более современ-

ный дизайн. Как утверждает руководитель одной из автомобильных компаний: "Все, что нам нужно, — это разработать концепцию автомобиля, изготовить его и доставить его к потребителю в кратчайшие сроки. ... Тот, кто первым этого достигнет, будет на коне" [18].

Сейчас пришло время еще раз вспомнить о новых товарах и методах их создания.

- **Представьте себе, что вы удостоены почетного права выдвинуть претендентов в номинации "лучшая новинка года". Какие товары-новинки вы предложили бы и почему? Попробуйте что-нибудь узнать о процессе создания одного из отобранных вами номинантов.**
- ***Используя информацию о процессе создания новых товаров, которую вы нашли, выполняя предыдущее задание, предложите идею какого-нибудь нового товара (например, легкого завтрака быстрого приготовления) и набросайте план мероприятий по выведению этого товара на рынок. Используйте всю силу своего воображения при выполнении этого задания.***

Маркетинговые стратегии на этапах жизненного цикла товара

После выпуска на рынок нового товара руководители компании надеются, что у него будет долгая и счастливая жизнь. Хотя никто не ожидает, что этот товар будет продаваться вечно, все же руководству хотелось бы получить приличную прибыль, чтобы оправдать все усилия и затраты, связанные с его выпуском. Руководство компании сознает, что у каждого товара будет свой жизненный цикл, хотя его точный характер и продолжительность заранее неизвестны.

Кривая **жизненного цикла товара (ЖЦТ)** изображена на рис. 8.2. Она показывает изменение объема продаж и прибыли на протяжении жизненного цикла товара. Последний состоит из пяти ясно выраженных этапов.

1. *Разработка*, в ходе которой компания находит и воплощает в жизнь новую идею. В это время объем продаж равен нулю, а объемы инвестиций растут по мере приближения к заключительным стадиям процесса.
2. *Выведение на рынок*, сопровождающееся медленным ростом объема продаж. Прибыль отсутствует из-за высоких расходов на маркетинговые мероприятия.
3. *Рост*, период быстрого завоевания рынка и увеличения прибыли.
4. *Зрелость*, рост объема продаж замедляется, так как основная масса потенциальных покупателей уже привлечена. Уровень прибыли остается неизменным или снижается из-за увеличения расходов на маркетинговые мероприятия по защите товара от конкурентов.
5. *Упадок*, спад объема продаж и сокращение прибыли.

Иногда форма кривой жизненного цикла отклоняется от типичной S-образной. Это происходит в тех случаях, когда товар быстро завоевывает рынок и быстро умирает либо остается в стадии зрелости в течение очень долгого времени. Некоторые товары достигают упадка, но не умирают, а, благодаря мероприятиям по стимулированию сбыта или перепозиционированию на другие сегменты рынка, вновь переживают рост.

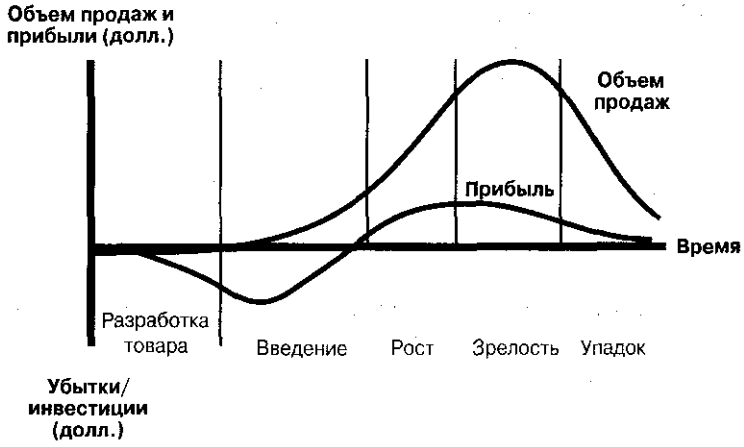


Рис. 8.2. Изменение объема продаж и прибыли на протяжении жизненного цикла товара

Понятие ЖЦТ применимо как к целым классам товаров (например, автомобили на бензиновом двигателе), так и к разновидностям товаров (двухместные закрытые автомобили) и отдельным торговым маркам (Ford Taurus). Каждой из этих категорий присущи свои особенности ЖЦТ. Наиболее продолжительны жизненные циклы классов, для которых характерно долгое пребывание в стадии зрелости. Отдельные разновидности товаров чаще имеют типичную форму кривой. Кремы-дезодоранты, телефоны с наборным диском, грампластинки прошли обычный путь от выведения на рынок и быстрого роста к зрелости и упадку. Форма кривой ЖЦТ торговых марок очень изменчива и зависит от того, какие ответные действия предпримут конкуренты. Так, хотя товары для чистки зубов (класс) и зубные пасты (разновидность) существуют уже довольно давно, жизненные циклы их отдельных торговых марок обычно относительно короткие.

Понятие ЖЦТ применимо и к таким явлениям, как стили, мода и увлечения. Их жизненные циклы показаны на рис. 8.3. **Стиль** — это основная и своеобразная форма выражения. Например, существует стиль дома (колониальный, ранчо, стиль Cape Cod); одежды (официальная, свободная); искусства (реализм, сюрреализм, абстракционизм). После своего появления стиль может держаться в течение поколений. Стиль имеет цикл, характеризующийся несколькими периодами возобновления интереса. **Мода** — это стиль, широко распространенный в течение некоторого ограниченного промежутка времени. Стиль "а-ля школьник", популярный в одежде 70-х и 80-х, в 90-х уступил место "небрежной ярусности". Мода развивается поэтапно. В жизни моды можно различить медленный рост, популярность в течение определенного промежутка времени и медленное угасание.

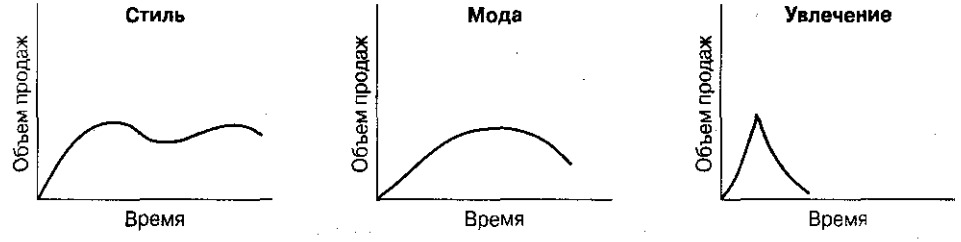


***Рис. 8.3.** Жизненные циклы стилей, моды и увлечений*

Увлечение — это мода, которая быстро появляется, активно распространяется, рано достигает своего пика и очень быстро исчезает. Увлечения не живут долго; как правило, количество их поклонников ограничено. Одним из ярких примеров является тамагочи, увлечение которым за несколько месяцев охватило буквально весь мир, затем это всеобщее помешательство так же быстро сошло на нет. Один из специалистов, причастных к созданию этой игрушки, советует: "Выжмите из увлечения максимум, пока оно кому-то нужно". В перечне увлечений вы непременно встретите кубик Рубика, конфеты "морские камешки", а также куклы Beanie Babies. Увлечения быстро проходят, поскольку они не удовлетворяют никакой жгучей потребности либо, наоборот, с избытком ее удовлетворяют.

Концепцию ЖЦТ могут использовать маркетологи в качестве удобной схемы описания перспектив развития товаров и рынков. Однако использование концепции ЖЦТ для прогнозирования "поведения" товара или для разработки маркетинговых стратегий представляет некоторые практические проблемы [20]. Например, менеджеры сталкиваются с проблемами идентификации нынешнего этапа ЖЦТ, определения момента перехода товара на следующий этап, а также выявления факторов, влияющих на перемещение товара по этапам. На практике трудно прогнозировать уровень продаж на каждом этапе ЖЦТ, продолжительность каждого этапа, а также форму кривой ЖЦТ.

Использование концепции ЖЦТ при разработке стратегии маркетинга также сопряжено с определенными трудностями, поскольку стратегия, с одной стороны, определяет жизненный цикл товара, а с другой — зависит от него: текущее положение товара в ЖЦТ заставляет разрабатывать маркетинговые стратегии, наиболее приемлемые в данный момент цикла, а они, в свою очередь, влияют на поведение товара на последующих этапах жизненного цикла. Все же при аккуратном использовании концепция ЖЦТ помогает в разработке хороших маркетинговых стратегий на разных этапах жизненного цикла товара.

В начале данной главы мы подробно рассмотрели этап разработки товара. Теперь рассмотрим, какие стратегии маркетинга применяются на каждом из остальных этапов жизненного цикла.

Этап выведения на рынок

Начало **этапа выведения** характеризуется первым появлением товара на рынке. Завоевание рынка требует времени, поэтому объем продаж при этом растет, как правило, с невысокой скоростью. Такие популярные теперь товары, как растворимый кофе, персональные компьютеры и мобильные телефоны, многие годы оставались в тени, прежде чем достигли этапа быстрого роста.

Прибыли на этом этапе либо нет, либо она невысока, вследствие незначительного объема продаж и высоких расходов на распространение и продвижение. Много средств приходится тратить для привлечения дистрибьюторов и создания складских запасов. Расходы на продвижение относительно высоки, поскольку необходимо информировать покупателей о новом товаре и дать им опробовать его. Поскольку рынок на этом этапе обычно не нуждается в усовершенствованных товарах, компания и немногие из ее конкурентов выпускают базовые модели товара. Эти компании сосредоточивают свои продажи на тех покупателях, которые больше других готовы к покупке.

Компания, являющаяся "законодателем моды" на рынке, должна выбирать стратегию выведения товара на рынок в соответствии с выбранной стратегией позиционирования

товара. Следует учесть, что такая стратегия — это всего лишь первый этап реализации грандиозного маркетингового плана товара, рассчитанного на весь его жизненный цикл. Если "компания-пионер" выбирает в качестве стратегии выведения на рынок извлечение максимальной прибыли, то долгосрочные доходы будут принесены в жертву кратковременной выгоде. При перемещении такого товара на следующие этапы жизненного цикла необходимо будет постоянно изменять цены, методы продвижения и другие маркетинговые решения. Если эта компания с самого начала правильно разыграет свои карты, она получит прекрасный шанс для захвата и сохранения лидирующего положения на рынке.

Этап роста

Если новый товар пользуется спросом, он переходит к **этапу роста**, на котором объем продаж начинает стремительно расти. Первые покупатели продолжают покупать, новые покупатели начинают следовать их примеру, особенно если они слышат хорошие отзывы. Привлеченные возможностью получать прибыль, на рынке появляются новые конкуренты. Они придают товару новые свойства, благодаря чему рынок сбыта расширяется. Увеличение числа конкурентов приводит к увеличению числа дистрибьюторов, и продажи стремительно растут, часто просто за счет пополнения складских запасов торговых посредников. Цены остаются теми же или слегка снижаются. Компании удерживают свои расходы на продвижение на том же или немного более высоком уровне. Информирование рынка о новом товаре остается актуальным, но теперь компания должна считаться еще и с конкуренцией.

На этом этапе наблюдается рост прибыли, поскольку расходы на продвижение соотносятся со все большим объемом продаж, а издержки на производство единицы продукции снижаются. Чтобы долго сохранять высокий уровень продаж, компания использует несколько стратегий. Она повышает качество товара, разрабатывает новые свойства и модели товара. Она осваивает новые сегменты рынка и новые каналы распространения. Главной задачей рекламы становится не ознакомление с товаром, а поощрение приверженности и решения о покупке, в нужный момент компания снижает цены, чтобы привлечь новых покупателей.

На этапе роста компания сталкивается с необходимостью компромисса между большой долей рынка и высокой текущей прибылью. Расходуя значительные средства на усовершенствование товара, продвижение и распространение, компания может завоевать доминирующее положение на рынке. Поступая так, однако, она отказывается от максимальной текущей прибыли, надеясь вернуть ее на следующем этапе.

Этап зрелости

В определенный момент рост продаж товара замедляется, и товар переходит на **этап зрелости**. Этап зрелости обычно длится дольше предыдущих этапов и ставит перед менеджерами по маркетингу серьезные проблемы. Большинство товаров, имеющихся на рынке, находится на этапе зрелости своего жизненного цикла, поэтому маркетологам в основном приходится иметь дело с товарами на этапе зрелости.

Замедление темпов роста объемов продаж происходит за счет появления большого количества производителей и товаров. В свою очередь, такое перенасыщение вызывает более жесткую конкуренцию. Конкуренты начинают снижать цены, увеличивать расходы на рекламу и стимулирование сбыта, а также на исследования и разработки для создания более совершенных моделей товара. Эти действия приводят к уменьшению прибыли. Конкуренты послабее выбывают из игры, и в конце концов в отрасли остаются только самые сильные.

Хотя многие товары на этапе зрелости кажутся неизменными на протяжении длительного времени, наиболее удачные товары на самом деле претерпевают эволюцию, чтобы удовлетворить изменяющиеся потребности покупателей (врезка "Маркетинг в действии 8.3"). Менеджерам по товарам стоит не просто наблюдать и в случае необходимости защищать свой товар на этом этапе. Нападение — лучший способ обороны. Им *следует предпринять определенные действия для модификации рынка, товара и маркетингового комплекса.*

Используя *модификацию рынка*, компания пытается увеличить потребление существующего товара. Она ищет новых потребителей и новые сегменты рынка, как поступила компания *Johnson & Johnson*, когда попыталась продавать взрослым людям свои детские присыпки и шампуни. Менеджеры ищут также способы увеличения потребления продукции существующими покупателями. Компания *Campbell* так и поступает, предлагая новые рецепты и убеждая покупателей, что "суп — хорошее блюдо". Или же компания может захотеть репозиционировать свою торговую марку на больший или быстрорастущий сегмент, как поступила компания *Arrow*, выпустив новую ассортиментную группу сорочек апаш, заявив: "Освободим наши шеи".

Компания может также *модифицировать товар*, т.е. его качество, технические характеристики или стиль, чтобы привлечь новых потребителей. Она может повысить качество и производительность товара — продолжительность его использования, надежность или, например, быстродействие, вкус. Или же она может добавить некоторые дополнительные характеристики, которые повлияют на полезность товара, его безопасность или удобство. Например, *компания Sony продолжает изменять внешний вид и функциональные* характеристики своих товарных групп Walkman и Discman, а компания *Volvo* повышает безопасность своих автомобилей. Наконец, компания может улучшить дизайн, повысив привлекательность товара. Так, производители автомобилей обновляют стиль своих автомобилей, чтобы привлечь покупателей, которым хочется иметь красивый автомобиль. Производители продуктов питания и бытовой химии для оживления покупательского спроса используют новые ароматы, цвета, ингредиенты или упаковку.

Маркетинг в действии 8.3

Цветные карандаши Crayola: долгий и красочный жизненный цикл

Компания *Binney & Smith* начала производить цветные карандаши в городе Бушкилл-Крик возле Истона, штат Пенсильвания, еще в 1903 году. Жена одного из партнеров, Эдвина Бинни (Edwin Binney), Алиса назвала их Crayola Crayons (цветные карандаши Crayola) — от французских слов craie (брусок сухой краски) и ola (масло). За прошедшие с тех пор более 100 лет упаковки цветных

карандашей Crayola с надписями на 11 языках появлялись хотя бы раз практически в любой семье не только в Соединенных Штатах Америки, но еще в 60 странах по всему миру. Если попытаться соединить все карандаши, выпущенные компанией всего за один год, они опояшут земной шар четыре с половиной раза.

Вряд ли кто-то из американцев может забыть свой первый набор "64" — 64 красавца, аккуратно сложенных в знакомую зелено-желтую, открывающуюся сверху коробку с вложенной точилкой. Аромат свежераспакованной коробки "Crayola" все еще вызывает бурю эмоций у детей и навевает людям старшего поколения самые приятные воспоминания о детстве. Компания *Binney & Smith*, ставшая теперь дочерним предприятием концерна *Hallmark*, является безусловным лидером на рынке цветных карандашей. Средний американский ребенок к десяти годам исписывает 730 карандашей. 65% американских детишек в возрасте от 2 до 7 лет берут в руки цветной карандаш по меньшей мере один раз в день и рисуют им в среднем 28 минут. Почти в 80% случаев у них в руках оказывается карандаш "Crayola". Другую интересную информацию о продукции компании вы можете узнать на Web-сервере компании по адресу `www.crayola.com/`.

В каком-то смысле можно сказать, что карандаши Crayola существенно не изменились с 1903 года, когда их продавали в упаковках по восемь штук за пять центов. Crayola продолжает оставаться торговой маркой номер один, и карандаши по-прежнему изготовляются вручную, почти так же как и тогда. Однако более внимательное знакомство с компанией *Binney & Smith* свидетельствует о том, что специалисты компании проделали огромную работу, чтобы удержать торговую марку Crayola на стадии зрелости, не позволив ей перейти в стадию упадка. В течение многих лет в семействе карандашей постоянно прибавлялись новые цвета, изменялась их форма, размеры и упаковки. Первый набор карандашей, выпущенный в 1903 году, состоял из 8 цветов (красный, желтый, синий, зеленый, оранжевый, черный, коричневый и белый), в 1949 году он насчитывал 48, а в 1958 году — 64. В 1972 году к ним добавились 8 флуоресцентных цветов — с броскими названиями типа "лазерно-лимонный", "кричаще-зеленый" и "атомно-мандариновый", а в 1993 году — еще 16 новых цветов, с еще более экзотичными названиями —"макароны с сыром" и "властелин пурпурных гор". Совсем недавно специалисты компании создали новую гамму сверкающих цветов и ароматизированных карандашей, которые при контакте с бумагой начинают источать самые разнообразные запахи. Сегодня в ассортимент компании входят карандаши 96 различных оттенков, продающиеся в разнообразной упаковке, включая чемоданчик-атташе с 96 карандашами.

За многие годы своего существования, как вы убедились, ассортиментная группа Crayola компании *Binney & Smith* претерпела многочисленные изменения и расширения. Кроме того, компания *Binney & Smith* расширила семейство марки Crayola, выпустив маркеры Crayola Markers, акварельные краски, коллекционные марки, тематические наклейки. Зарегистрировав свою торговую марку, компания получила право использовать свой логотип практически на всем, начиная с коробок для завтраков и игрушек и заканчивая детскими наборами для занятий живописью в домашних условиях. Ко всему прочему, компания организовала несколько программ, которые положительно повлияли на ее отношения с потребителями. Например, в 1984 году она начала общенациональную образовательную программу Dream Makers (Нарисуй свою мечту), призванную помочь школьникам научиться рисовать и поддержать юных художников. В 1986 году компания установила бесплатную "горячую линию" 1-800-CRAYOLA. Благодаря этому она получила много полезной информации от своих потребителей. В 1994 году *Binney & Smith* начинает выпускать детский иллюстрированный журнал *Crayola Kids*, предназначенный для детей в возрасте от 3 до 8 лет. Практически каждый юный читатель мог найти в нем что-нибудь интересное: рисунки для раскрашивания, заготовки для аппликаций, разные игры и головоломки. Редакция журнала не забыла и о родителях: их вниманию предлагались рекомендации специалистов о том, как развить у ребенка любовь к чтению и творческие способности. А недавно в дополнение к журналу компания открыла Web-страницу. На ней, помимо разнообразной полезной информации, сведений об изменениях в ассортименте продукции, истории развития компании, содержится масса развлечений, предназначенных для взрослых и детей любого возраста.

Однако заметим, что не все корректировки жизненного цикла товара, предпринятые *Binney & Smith*, были восприняты потребителями с распростертыми объятиями. Например, обеспокоенная отсутствием роста объема продаж в 80-е годы, проведя маркетинговое исследование, компания решила немного изменить цветовую палитру своих товаров. Исследование показало, что дети были бы не прочь порисовать более яркими цветами. С раннего детства они носили одежду ярких цветов и

хотели раскрашивать свои рисунки такими же цветами. Поэтому в 1990 году *Binney & Smith* удалила в *Зал Славы Crayola восемь цветов из освященной временем 64-цветной палитры — темно-коричневый* ("неочищенная умбра"), лимонно-желтый, "кукуруза", серо-голубой, оранжево-желтый (желтый апельсин), оранжево-красный, зеленовато-голубой (бирюзовый) и фиолетово-голубой. На смену им пришли новые современные оттенки: лазурный, ярко-оранжевый ("спелый мандарин"), "зеленые джунгли", "фуксия", "одуванчик", "голубой чирок", "королевский пурпур" и "дикая земляника". Эти новшества вызвали среди постоянных потребителей волну протеста. Возмущенные потребители организовали Общество защиты неочищенной умбры и кукурузы (RUMPS — Raw Umber and Maize Preservation Society) и Национальный комитет по спасению лимонно-желтого цвета (National Committee to Save Lemon Yellow). Ежемесячно компания *Binney & Smith* получала около 334 звонков от встревоженных покупателей. Руководство компании было изумлено: "Мы, конечно же, знали о приверженности наших потребителей карандашам Crayola Crayons, — говорил представитель компании, — но мы и представить себе не могли, что ситуация примет столь серьезный оборот." И все-таки количество приверженцев новых цветов превысило число их противников, и новые цвета остались. И тем не менее компания выпустила дополнительную партию карандашей старого образца в специальной коллекционной коробке и успешно распродала все 2,5 миллионов изготовленных коробок. Таким образом, торговая марка Crayola продолжает и поныне свой долгий и красочный жизненный путь.

Источники: цитируется по статьям из *Hue and Cry Over Crayola May Revive Old Colors*//Wall Street Journal, June 14, 1991, p. 81. См. также работы *Margaret O. Kirk.* Coloring Our Children's World Since '03 //Chicago Tribune, October 29, 1986, sec. 5, p.1; *Judith D. Schwartz.* Back to School with Binney &Smith's Crayola//Brandweek, September 1993, P. 26, 28; *These Crayons Smell*//Advertising Age, August 15, 1994, p. 1; *Mercedes M. Cardona.* Crayola Breaks Ad Effort to Target Parents' Nostalgia//Advertising Age, July 21, 1997, p. 35; *Sean Mehegan.* The Color of Money// Brandweek, September 15, 1997, P. 22-23; *Ted Allen.* The Endorsement: Crayola Crayons//Esquire, January 1999, p. 16; Web-узел компании по адресу `www.crayola.com/`, January 1999.

Прервитесь на некоторое время и подумайте о тех товарах, которые, как и карандаши Crayola Crayons, довольно долго существуют на рынке.

- Узнайте у кого-нибудь из своих родственников или знакомых, кто пользуется бритвенными принадлежностями компании *Gillette*, как выглядела ее продукция в конце 80-х, середине 90-х годов, а затем сравните их описание с самыми последними моделями, выпущенными этой же *компанией*.
- Как вы считаете, являются ли последние модели по-настоящему новыми товарами или они — результат простого усовершенствования старых вариантов? Что вы можете сказать о жизненном цикле этой продукции?
- Куклы Барби компании *Mattel* уже довольно продолжительное время находятся на рынке. Как вы думаете, какой рецепт "эликсира молодости" изобрела компания, чтобы не дать кукольной красотке "состариться" и перейти в стадию упадка?

Упадок

Продажи большинства товаров и торговых марок постепенно сокращаются. Падение может быть медленным, как в случае крупяных каш, или быстрым, как в случае грампластинок. Продажи могут упасть до нуля или сильно снизиться, оставаясь на этом уровне в течение многих лет. Это — **этап упадка.**

Уменьшение объема продаж объясняется рядом причин. Основными среди них выступают технический прогресс, изменение вкусов потребителей и рост конкуренции. При падении продаж и прибыли некоторые компании уходят с рынка. Оставшиеся могут сузить

рынок сбыта товара. Они могут отказаться от малозначимых сегментов рынка и второстепенных каналов сбыта или сократить бюджет продвижения, снизить цены.

Поддержка слабого товара может оказаться для компании слишком дорогостоящей и не только в отношении прибыли. Существует много скрытых расходов. Слабый товар может отнимать слишком много времени у менеджеров. Он нередко требует частой корректировки цен и переучета складских запасов. Он требует рекламы и внимания торгового персонала, которые лучше было бы использовать для увеличения прибыльности "здоровых" товаров. Ухудшившаяся репутация товара может вызвать сомнения покупателей по отношению к компании в целом и остальным ее товарам. Наибольшие расходы могут оказаться впереди. Поддерживая слабые товары, компания теряет возможность их своевременной замены, создает однобокий ассортимент товаров, уменьшает текущую прибыль и подрывает конкурентоспособность компании.

Все это вынуждает компанию больше внимания уделять своим стареющим товарам. Первая задача компании — выявлять товары, перешедшие на этап упадка, с помощью регулярного анализа динамики продаж, доли рынка, издержек и прибыли. Затем руководство по поводу каждого товара, находящегося в стадии упадка, должно решить, поддерживать ли его, "собрать последний урожай", или поставить на нем крест.

Руководство может решить *поддержать* свою торговую марку, не изменяя ее, в надежде, что конкуренты оставят эту отрасль. Например, компания *Procter & Gamble* получила хорошую прибыль, продолжая выпускать жидкое мыло, в то время как остальные производители решили прекратить его выпуск. Руководство может также решить репозиционировать торговую марку, надеясь вновь переместить ее на стадию роста жизненного цикла товара. Например, после того как продажи чипсов Tostitos Tortilla упали на 50% по сравнению с уровнем продаж в середине 80-х годов, выпускающая их компания *Frito-Lay* изменила рецептуру чипсов, увеличив вдвое размер, заменив форму с круглой на треугольную, желтую кукурузную муку на белую. Новые чипсы Tostitos Restaurant Style Tortilla достигли вершины списка *Tex-Mex* рекордных по доходам модных товаров питания.

Руководство может решить сократить всевозможные издержки (производство и оборудование, поддержка, исследования и разработка, реклама, торговый персонал) и надеяться, что продажи поднимутся сами собой. В случае успеха это на короткий период времени увеличит прибыль. Руководство может также решить *прекратить выпуск товара*. Оно может продать его другой компании или просто избавиться от него, распродав имущество по ликвидационным ценам. Если компания собирается найти покупателя, ей не следует выжимать из товара последние соки.

В табл. 8.2 определены ключевые характеристики каждого этапа жизненного цикла товара, а также перечислены маркетинговые цели и стратегии каждого этапа [21].

Прежде чем перейти к изучению следующего элемента маркетингового комплекса, еще раз вспомним то, что вы узнали о разработке товаров и их жизненном цикле. Товары, входящие в товарный ассортимент компании, имеют ограниченную продолжительность жизни, и их приходится заменять новыми. Но новые товары могут потерпеть неудачу — риск провала новинки так же велик, как и вероятность ее успеха. Залогом успешной новаторской деятельности являются создание такой организационной структуры, которая бы стимулировала появление идей новых товаров, тщательное планирование и методичное проведение процесса разработки новых товаров.

Таблица 8.2. Характеристики, цели и стратегии различных этапов жизненного цикла товара

	Выведение на рынок	Рост	Зрелость	Упадок
		Характеристики		
Продажи	Невысокий уровень продаж	Быстрорастущий объем продаж	Пик продаж	Падение объема продаж
Издержки	Высокие в расчете на покупателя	Средние в расчете на покупателя	Низкие в расчете на покупателя	Низкие в расчете на покупателя
Прибыль	Отрицательная (убыток)	Растущая	Высокая	Падение прибыли
Покупатели	"Новаторы"	Ранние последователи	Среднее большинство	"Консерваторы"
Конкуренты	Очень мало	Растущее количество	Стабильное число, начинающее сокращаться	Сокращающееся количество
		Маркетинговые цели		
	Создать возможность ознакомиться с товаром и попробовать его	Максимально увеличить долю рынка	Максимально увеличить прибыль, одновременно отстаивая свою долю рынка	Сократить расходы и выкачать ресурсы из торговой марки
		Стратегии		
Товар	Предложить базовый товар	Предложить усовершенствованные варианты товара, сервис и гарантии	Производить разнообразную номенклатуру торговой марки и ее моделей	Прекратить производство слабых товаров
Цена	Цена, равная издержкам, плюс фиксированная прибыль	Цена, позволяющая проникнуть на рынок	Цена, позволяющая дать достойный отпор конкурентам	Сниженная цена
Распространение	Сформировать избирательное распространение	Сформировать интенсивное распространение	Сформировать более интенсивное распространение	Действовать избирательно: отказываться от неприбыльных каналов распространения
Реклама	Добиться ознакомления с товаром первых приверженцев и дилеров	Добиться ознакомления с товаром и интереса к нему массового рынка	Подчеркивать отличия и преимущества торговой марки	Сократить рекламу до уровня, необходимого для сохранения консервативных приверженцев
Стимулирование сбыта	Использовать интенсивные меры по стимулированию сбыта, чтобы заинтересовать покупателей	Сократить мероприятия по стимулированию сбыта, пожиная плоды растущего покупательского спроса	Увеличить меры по стимулированию сбыта, чтобы стимулировать переключение покупателей на свою торговую марку	Сократить мероприятия по стимулированию сбыта до минимального уровня

Источники: *Philip Kotler*. Marketing Management: Analysis, planning, implementation, and control, 10th ed. – Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000, глава 12.

Привал: обзор пройденного пути

1. **Объясните, каким образом компании находят и развивают идеи новых товаров.**

   Компании ищут и развивают идеи новых товаров, используя огромное количество источников информации. Многие идеи появляются из *внутренних источников*. Компании используют различные формальные методы поиска и разработки идей новых товаров. Для получения новых идей, что называется из первых рук, компании проводят опросы *потребителей*, анализируют их жалобы и предложения. Ценным источником информации могут стать *конкуренты*. Компании отслеживают товары-новинки конкурентов, разбирают их на составные части, внимательно изучают и выпускают либо подобный продукт, либо усовершенствованный. Много ценной информации о проблемах, возникших у потребителей, и о возможностях товара-новинки можно узнать у *дистрибьюторов* и *поставщиков*.

2. **Назовите и охарактеризуйте этапы процесса создания товара-новинки.**

   Процесс создания нового товара состоит из восьми последовательных этапов. Новый товар начинается с *генерации идей*. Затем следует *отбор идей*, сокращающий их количество на основе критериев, разработанных специалистами компании. Прошедшие отсев идеи проходят этап разработки *концепции товара*, на котором идея товара приобретает словесные или графические очертания. На следующем этапе происходит проверка концепции для того, чтобы определить наиболее перспективную с точки зрения потребителя. Удачные концепции переходят на этапы разработки *стратегии маркетинга* и *экономического анализа*. На этих этапах маркетологи должны проанализировать возможности производства и сбыта этого товара, его соответствие глобальным целям компании. В случае положительных результатов на этой стадии предприятие переходит к осуществлению *пробного маркетинга* и освоению серийного производства (*коммерциализации*). Таким образом, на каждом этапе принимается решение о целесообразности или нецелесообразности продолжения работ над идеей. Компания стремится свести к минимуму шансы разработки слабых идей и потери перспективных.

3. **Опишите этапы жизненного цикла товара.**

   Каждому товару, запущенному в производство, присущ свой жизненный цикл, отмеченный рядом постоянно возникающих проблем и открывающихся возможностей. Изменение объемов продаж типичного товара характеризуется S-образной кривой, проходящей через пять этапов. Первым этапом жизненного цикла товара является этап *разработки товара*, на котором компания находит и разрабатывает идеи новых товаров. Этап *выведения на рынок* характеризуется медленным увеличением сбыта и низкой прибылью. В случае успеха товар достигает этапа *роста*, на котором происходит быстрый рост объема продаж и увеличение прибыли. Затем следует этап *зрелости*, когда рост продаж замедляется и прибыль стабилизируется. И наконец, товар переходит на этап *упадка*, на котором и объем продаж, и прибыли сокращаются. Задачей компании на этом этапе является выявление стареющих товаров и принятие решения о целесообразности продолжения их выпуска.

4. **Расскажите, как стратегии маркетинга связаны с этапами жизненного цикла товара.**

   При *выведении* товара на рынок компания должна увязать стратегию освоения рынка со стратегией позиционирования этого товара. Компании потребуется приложить немало усилий для того, чтобы проникнуть в новые сегменты рынка и каналы распределения, проинформировать потребителей о новом товаре и добиться, чтобы потребители приняли решение о его покупке. На этапе *роста* компания продолжает активно общаться с потребителями и дистрибьюторами. На этом этапе компания стремится обойти своих конкурентов и обеспечить быстрые темпы роста объема продаж, предлагая усовершенствованные варианты товара, проникая в новые сегменты рынка и каналы распределения, изменяя методы продвижения товара и постепенно снижая цены. На этапе *зрелости* компании продолжают инвестировать в стареющий товар. Для оживления сбыта компания использует различные новаторские приемы, предусматривающие, в частности, *модификацию рынка*, *товара* и *комплекса маркетинга*. В процессе *модификации рынка* компания пытается увеличить объемы потребления существующего товара. В процессе *модификации товара* компания изменяет некоторые характеристики своего изделия, уровень качества, свойства или дизайн, чтобы привлечь новых пользователей и освоить новые сегменты рынка. В процессе *модификации комплекса маркетинга* компания старается увеличить объемы сбыта, изменяя один или сразу несколько элементов маркетингового комплекса. При вступлении товара в стадию *упадка* менеджеры должны решить, могут ли они продолжать выпуск товара в надежде на то, что конкуренты уйдут с рынка, либо стоит "собрать урожай", снизив издержки и сохранив прежний объем продаж, или исключить товар из номенклатуры. В последнем случае товар могут продать другой компании или просто снять с производства.

Указатель важнейших терминов

Генерация идей
Жизненный цикл товара (ЖЦТ)
Коммерциализация
Концепция товара
Мода
Параллельная разработка товара
Последовательная разработка товара
Пробный маркетинг
Разработка маркетинговой стратегии
Создание нового товара
Стиль
Тестирование концепции
Экономический анализ
Этап выведения на рынок
Этап зрелости
Этап разработки товара
Этап роста
Этап упадка

Проверочные задания и контрольные вопросы помогут вам усвоить материал, с которым вы познакомились в этой главе.

Проверочные задания

1. Оригинальные изделия, улучшенные варианты или модификации существующих товаров, новые торговые марки, которые компания создает усилиями собственных отделов исследований и разработок, называются _____.
2. Процесс разработки нового товара состоит из восьми основных этапов: _____, разработка и тестирование концепции товара, _____, экономический анализ, _____, пробный маркетинг и _____.

3. Основными источниками идей новых товаров являются _____, _____, _____ и _____.
4. _____ – идея товара, разработанная и сформулированная с точки зрения значимых для покупателей характеристик.
5. Формулировка стратегии маркетинга состоит из трех частей. В первой описывается целевой рынок, предполагаемое позиционирование товара, а также задачи по объему продаж, доле рынка и величине прибыли на первые несколько лет производства. Во второй части указываются предварительная цена, каналы распространения и маркетинговый бюджет на первый год. В третьей – _____.
6. Жизненный цикл товара состоит из пяти этапов: _____, _____, _____, _____ и _____.
7. Этап _____ ЖЦТ – это период быстрого роста объемов продаж и увеличения прибыли.
8. Этап _____ ЖЦТ – это период замедления темпов роста объемов продаж из-за уменьшения количества потенциальных потребителей.
9. По сравнению с другими этапами, этап _____ ЖЦТ характеризуется сокращением получаемой прибыли из-за низкого объема продаж и высоких затрат на распространение и рекламу.
10. На этапе зрелости действует принцип "лучшая защита – нападение". Маркетологи на этом этапе могут модифицировать _____, _____ и _____.

Ответы. 1. Новым товаром. 2. Отбор идей, стратегия маркетинга, создание прототипов, коммерциализация. 3. Внутренние источники, потребители, конкуренты, дистрибьюторы, поставщики. 4. Концепция товара. 5. Приводятся величины объемов продаж и нормы прибыли, которых компания намеревается достичь в течение первых нескольких лет реализации товара, и дается описание стратегий маркетингового комплекса. 6. Разработка товара, выведение товара на рынок, рост, зрелость, упадок. 7. Роста. 8. Зрелости. 9. Выведения на рынок. 10. Рынок, товар, комплекс маркетинга.

Темы для обсуждения

1. Представьте себе, что вы работаете в известной компании на должности служащего, отвечающего за поиск идей новых товаров. Как бы вы организовали процесс поиска идей новых товаров? Какие источники идей новых товаров могут принести, по вашему мнению, наибольшую пользу?
2. Известно, что от покупателей поступает меньше трети идей новых товаров. Противоречит ли этот низкий показатель маркетинговой философии, призывающей "найти потребность и удовлетворить ее"? Обоснуйте ваш ответ.
3. Компания *Vlasic Foods International* недавно разработала новые трехдюймовые чипсы, их размер в 10 раз превышает обыкновенные чипсы. Этот увеличенный вариант чипсов разработан специально для тех любителей этого продукта, которые предпочитают, чтобы чипсы лежали там, где им положено лежать, т.е. на блюде, а не на коленях. Составьте план проведения пробного маркетинга нового товара компании *Vlasic Foods International*. Какие факторы окажут самое значительное влияние на его

проведение? Какой вид пробного маркетинга вы будете использовать? Используя идеи, изложенные в этой главе, оцените шансы на успех этой новинки. Поделитесь своими соображениями с одногруппниками.

4. Проанализируйте этапы жизненного цикла следующих товаров: безалкогольного напитка, автомобиля, делового костюма, продукта питания и электробытового прибора. Проведите небольшое исследование, чтобы убедиться в точности полученных выводов. Объясните, каким образом вы выделили различные этапы ЖЦТ этих товаров. Подумайте, что произойдет с товаром, когда он окажется на этапе упадка.
5. Какой этап жизненного цикла товара является, на ваш взгляд, самым важным? На каком этапе товар подвергается наибольшему риску? На каком этапе компания получает максимально возможную прибыль? На каком этапе необходимо проявлять повышенное внимание к товару? Аргументированно поясните каждый ваш ответ.

Новые товары

Компания *Land's End* вот уже несколько десятков лет успешно занимается розничной торговлей по каталогам. Однако в последнее время усиление конкуренции привело к сокращению ее прибыли. Поэтому руководство компании решило попытаться изменить эту ситуацию. Около 40% продаж, а также 70% прибыли компания получает в течение последних 12 недель календарного года. В это предпраздничное время почтовые ящики жителей городов переполнены всевозможными каталогами. Поэтому *Land's End* начала искать новые стратегии прорыва, которые помогли бы ей выделиться среди основной массы подобных компаний. По мнению руководства компании, такая стратегия обязательно должна обеспечить долговременный эффект, так как компания распространяет в среднем около 230 миллионов каталогов в год. Критики утверждают, что компания исчерпала свои возможности в розничной торговле по каталогам. Чтобы повысить свой рейтинг, компания сделала ставку на открытие нового Web-сайта в Интернете. Посетите Web-сайт компании *Land's End* по адресу `www.landsend.com`.

Вопросы для обсуждения

1. Как вы думаете, почему критики утверждают, что компания исчерпала свой потенциал? Легко ли компании, торгующей по каталогам, постоянно обновлять ассортимент предлагаемых товаров?
2. Изучите Web-узел компании *Land's End*. Как вы расцениваете организацию интерактивной торговли этой компанией?
3. Стоит ли компании воспользоваться стратегией диверсификации? Если да, то какой тип диверсификации вы посоветовали бы компании принять?
4. Каким образом компания *Land's End* может укрепить свой имидж и повысить привлекательность своей странички в Интернете?

Практические задания

В любом фешенебельном районе, где расположены многочисленные "элитные" магазины, также можно найти один-два магазина, в которых представлены особые товары. На

полках этих магазинов покупатели могут найти множество товаров, неизвестных широкой публике, дорогостоящие товары, приводящие в состояние шока среднестатистических потребителей. Одной из компаний, владеющей подобными магазинами, является *The Sharper Image*. В предпраздничные дни магазины этой компании переполнены потребителями, которые хотят купить особенный подарок. В настоящее время компания занимается торговлей и с помощью своего Web-узла (`www.sharperimage.com`). Посетите Web-узлы компаний *The Sharper Image* и *Land's End*. Что в них общего? Как вы считаете, могла бы компания *Land's End* воспользоваться одной из стратегий, используемых компанией *The Sharper Image* на своем Web-узле? Разработайте новую стратегию для компании *Land's End*, которую она могла бы использовать для создания нового имиджа для себя и своих товаров. Несмотря на то что эти две компании продают абсолютно разные товары, обе они могут воспользоваться одинаковыми стратегиями работы с новыми товарами (особенно если организуют эффективный интерактивный маркетинг).

Условия задачи

Вы когда-нибудь слышали о пленках с восемью дорожками или видеомагнитофонах Betamax? Если слышали и вам не больше 21 года, то вы исключение. Когда-то двум этим товарам предрекали светлое будущее. Однако технологический прогресс очень часто опровергает подобные беспроигрышные пари. Сегодня одним из самых перспективных товаров на рынке аудио- и видеоаппаратуры является цифровой видеоплейер для дисков DVD. Специалисты утверждают, что высокие технологии и созданные с их помощью товары, такие как компакт-диски, плейеры и так далее, проживут более долгий жизненный цикл, чем пленки с восемью дорожками и видеомагнитофоны Betamax. Тем не менее нельзя с полной уверенностью утверждать, что эти товары ожидает блестящее будущее. Один из магазинов торговой сети *Circuit City* недавно представил новинку — цифровой видеомагнитофон Express (Digital Video Express). Этот товар — улучшенный вариант цифрового видеоплейера для дисков DVD. Для использования этой новинки потребители должны купить фильм, записанный на диск, стоимостью 4,49 доллара (для сравнения, стоимость диска для DVD — в три раза выше). Потребители могут пользоваться этим диском только на протяжении 48 часов (пока не закончится право просмотра), а затем либо выбрасывают его, либо еще раз получают право на просмотр, позвонив по телефону. Стоимость повторного просмотра равна 3,25 доллара за один сеанс. За 15 долларов потребитель может стать обладателем права неограниченного просмотра. Одним из преимуществ цифрового видеомагнитофона Express является постоянно пополняющаяся с учетом спроса так называемая "видеотека". Существенным преимуществом этой системы потребители также считают отпавшую необходимость в ночных походах в пункт проката, для того чтобы вернуть диск, и в уплате пени за несвоевременный возврат. Выглядит заманчиво, не правда ли? Так что *Circuit City* может заключать пари.

А теперь решайте

1. Выскажите свои предположения о длительности жизненного цикла нового цифрового видеомагнитофона Express. Подробно объясните, почему вы так думаете.

2. Спрогнозируйте жизненный цикл товара; какие стратегии, по вашему мнению, будут способствовать успеху этого товара на рынке?
3. Какие товары могут составить конкуренцию цифровому видеомагнитофону Express? Как компания может защитить свой товар?
4. Представьте себе, что вы менеджер по маркетингу, работающий в компании *Circuit City*. Разработайте стратегию выведения этого нового товара на рынок. Подумайте, что вы сможете возразить потенциальным противникам. Какое влияние окажет появление этой новинки на сбыт видеопродукции (видеокассеты, лазерные диски, цифровые диски) и на видеопрокат? Оцените шансы на успех этого нового товара. Поделитесь с группой своими рассуждениями.

Примечания

1. Цитируется по статьям *Lawrence Ingrassia.* Taming the Monster: How Big Companies Can Change//Wall Street Journal, December 10, 1992, P. Al, A6; *William H. Miller.* Gillette's Secret to Sharpness//Industry Week, January 3, 1994, P. 24–30; *Linda Grant.* Gillette Knows Shaving and How to Turn Out Hot New Products//Fortune, October 14, 1996, P. 207–210; *Leslie Gevirtz.* Focus — Gillette Posts Record Results in Quarter// Reuters Financial Service release, April 17, 1997. См. также работы *William C. Symonds.* Gillette's Edge//Business Week, January 19, 1998, P. 70–77; *Symonds W.C.* Would You Spend $1.50 for a Razor Blade?//Business Week, April 27, 1998, p. 46; *James Heckman.* Razor Sharp: Adding Value, Making Noise with Mach3 Intro//Marketing News, March 29, 1999, P. E4–E13.
2. См. книгу *Kevin J. Clancy and Robert S. Shulman.* The Marketing Revolution: A Radical Manifesto for Dominating the Marketplace. — New York: Harper Business, 1991, p. 6. См. также статьи *Robert G. Cooper.* New Product Success in Industrial Firms//Industrial Marketing Management, 1992, P. 215–223; *Christopnei Power.* Flops//Business Week, Augusl 16, 1993, P. 76–82, *William Holding, Ruskin Morgan and Richard Staelin.* Pulling the Plug to Stop the New Product Drain//Journal of Marketing Research, February 1997, P. 164–176; *Constance Gustke.* Built to Last//Sales & Marketing Management, August 1997, P. 78–83.
3. См. работы *Robert G. Cooper and Eiko J. Kleinschmidt.* New Product: The Key Factors in Success. — Chicago: American Marketing Association, 1990; *X. Michael Song and Mark E. Perry.* A Cross-National Comparative Study of New Product Development Processes; Japan and the United States//Journal of Marketing, April 1997, P. 1–18; *Jerry Wind and Vijay Mahajan.* Issues anc Opportunities in New Product Development//Journal of Marketing Research, February 1997, P. 1–12; *Jean-Marie Martino.* Not Only to Succeed but tc Endure//Across the Board, January 1998, p. 55; *Don H. Lester.* Critical Success Factors for New Product Development//Research Technology Management, January-February 1998, P. 36–43.
4. См. статьи *Linda Grant.* Gillette Knows Shaving and How to Turn Out Hot New Products//Fortune, October 14, 1996, P. 207–210; *Rosabeth Moss Kanter.* Don't Wait to In-

ГЛАВА 9

Ценообразование: задачи и стратегии

ИЗУЧИВ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ ДОЛЖНЫ УМЕТЬ СЛЕДУЮЩЕЕ.

1. Перечислить и охарактеризовать внешние и внутренние факторы, влияющие на ценообразование
2. Рассказать о трех основных подходах к ценообразованию
3. Описать основные принципы установления цен на товары-имитаторы и новые товары
4. Объяснить, каким образом установление различных цен в рамках товарной номенклатуры позволяет компании получать максимальную прибыль
5. Рассказать, как компании изменяют цены на свои товары в зависимости от типа потребителя и его местоположения
6. Рассказать об основных аспектах инициативного и ответного изменения цен

Начинаем знакомство со второй составляющей маркетингового комплекса — ценой, а также с вопросами ценообразования. По мнению одного из специалистов по ценообразованию, "если эффективное производство, распространение и продвижение товара суть семена успеха в бизнесе, то продуманное ценообразование — урожай" [1]. Компании, успешно реализующие прочие составляющие маркетингового комплекса, как продолжает тот же специалист, "все же рискуют потерпеть фиаско, если не смогут выразить создаваемую ими потребительскую ценность товара в цене, способной принести им доход". Тем не менее, несмотря на всю значимость ценообразования, многие компании по-прежнему не уделяют ему должного внимания. В этой главе будут рассмотрены факторы, влияющие на ценообразование, стратегии ценообразования, а также различные методы ценообразования.

Прежде чем приступать к обсуждению этой сложной темы, давайте еще раз вернемся к компании *Procter & Gamble*. На этот раз поговорим о деятельности *P&G*, направленной на реформирование системы ценообразования, которая, в силу своей ориентации в основном на продвижение, не приносила компании должной прибыли. Вы увидите, что изменение политики ценообразования — задача непростая даже для такого гиганта, как *Procter & Gamble*, и поймете, что на процессы ценообразования сегодня влияют мощные и разнообразные силы.

Компания *Procter & Gamble*, крупнейший производитель потребительских товаров, входит в состав сложного канала распределения, который включает производителей, а также оптовых и розничных торговцев бакалейными товарами. В начале 1992 года отношения между *P&G* и ее многочисленными торговыми посредниками стали ухудшаться. "По нашему мнению, компания *P&G* закончит там же, где закончили все крупнейшие диктаторы, — в нищете", — раздраженно заявил президент торговой сети *Stop & Shop*, объединяющей 119 бакалейных магазинов Северо-Восточного региона США. Не менее агрессивно был настроен и помощник управляющего магазином *SuperValu* компании *International Falls* из города Полбек, штат Миннесота, находящейся за много километров от *Stop & Shop*: "Нам ничего не стоит сделать так, что самые популярные марки *Procter & Gamble* — такие, как

Tide — просто перестанут продаваться ... тогда они [Procter & Gamble] поймут, кто на самом деле «заказывает музыку»".

Основанием для раздражения послужила новая политика постоянно умеренных цен P&G, определяемая компанией как "ценообразование на основе реальной стоимости". Действуя в соответствии с новым комплексным планом, компания приступила к поэтапному упразднению большинства крупных скидок, используемых для стимулирования сбыта и увеличения объема продаж, которые прежде предоставлялись торговым посредникам. Одновременно на 10–25% были снижены повседневные оптовые прейскурантные цены. Эти изменения были вызваны тем, что, как заявила компания P&G, разброс цен и размеры скидок вышли из-под контроля. За последние десять лет средний объем скидок розничным торговцам увеличился более чем в три раза. На меры по стимулированию сбыта ушло примерно 44% от всей суммы, выделенной производителем на маркетинговую деятельность. Десять лет назад этот показатель составлял 24%.

Маркетологи P&G в конце концов стали полагаться исключительно на ценовые меры стимулирования сбыта и дифференциации торговых марок, обеспечивая таким образом лишь кратковременное увеличение продаж. В свою очередь, посредники и розничная торговля привыкли ждать, пока производитель в очередной раз предложит выгодные условия. Многие из них взяли на вооружение метод "форвардных закупок": в период активного стимулирования продаж они покупали у производителя гораздо больше товаров, чем могли продать, а потом, по окончании действия скидок, продавали их потребителям по более высоким ценам. "Форвардные закупки" повысили издержки производства и снизили эффективность системы распределения. Поэтому предприятиям компании Procter & Gamble пришлось подстраиваться под такие резкие колебания спроса. В свою очередь супермаркетам, чтобы приобретать товары по наиболее выгодным ценам, требовалось большое количество торговых агентов, а также дополнительные помещения для хранения товара, купленного "по случаю". Производственная "болезнь скидок" сказалась и на потребителях. Сильные колебания розничных цен привели к снижению уровня приверженности потребителей торговым маркам компании и приучили их делать покупки не на основании объективной оценки качеств товара, а исключительно ориентируясь на цену, другими словами, покупать только тот товар, на который объявлена скидка.

С помощью ценообразования на основе реальной стоимости компания P&G попыталась восстановить первоначальную роль цены как показателя качества товара и начала отучивать и потребителей, и самих производителей от ценообразования, ориентированного на стимулирование сбыта. Но эта новая стратегия противоречила ценовой политике каналов распределения компании P&G. Скидки сфере торговли — верный источник прибыли для множества оптовых и розничных торговцев, которые закупали товары у Procter & Gamble по льготным ценам, а потом продавали их на еженедельных распродажах для привлечения в свои магазины потребителей, предпочитающих товары с высокой потребительской ценностью. Кроме того, розничные и оптовые торговцы привыкли полагаться на продажу со скидкой, гарантированную прибыль при форвардных закупках. И хотя средняя цена товара для посредников осталась неизменной, торговцы потеряли те суммы, которые они получали от Procter & Gamble на стимулирование сбыта (так называемый рекламный тариф); эти суммы контролировались самими торговыми посредниками, а не P&G. Таким образом, новая система дала возможность компании P&G лучше контролировать продажу товара, но уменьшила гибкость проводимой оптовыми и розничными торговцами ценовой политики.

Новая стратегия P&G была довольно рискованной. Из-за нее некоторые торговые посредники отказались от сотрудничества с P&G; кроме того, в условиях запрета на меры по стимулированию сбыта товаров производства P&G конкуренты получили возможность активнее стимулировать сбыт собственных товаров. Компания Procter & Gamble была уверена в своем влиянии на рынок: ее руководство полагало, что розничные торговцы вряд ли решатся отказаться от столь широко разрекламированных и чрезвычайно популярных марок, как стиральный порошок Tide, зубная паста Crest, кофе Folger, шампунь Pert и мыло Ivory. Но жесткому испытанию подверглись и прочность позиций, и влиятельность P&G. Некоторые крупные сети аптекарских магазинов (торгующих не только лекарствами, но и другими товарами: туалетными и канцелярскими принадлежностями, мороженым, кофе, журналами, косметикой и т.п. — Примеч. ред.), в частности A&P, Safeway и Rite Aid, стали отказываться от некоторых видов расфасовок товаров P&G либо сокращать ассортимент малодоходных торговых марок типа Prell и Gleem. Один из оптовых торговцев Среднего Запада, Certified Grocers, отказался примерно от 50 из тех 300 видов товаров P&G, которые закупал до введения новой системы. Во многих магазинах менеджеры стали подумывать о перемещении товаров P&G с лучших полок, где

они находятся перед глазами покупателя, на менее престижные полки и о замещении их более прибыльными частными марками или продукцией конкурентов P&G. Компания SuperValu, крупнейший оптовый торговец США и владелец собственных розничных магазинов, объявила, что из-за новой системы ценообразования P&G она понесла убытки; чтобы компенсировать потери, SuperValu установила наценку на некоторые товары P&G и сократила объем заказов.

Несмотря на столь резкую реакцию, компания P&G не отступилась от новой стратегии, и теперь эта стратегия, похоже, начинает окупаться. После первоначального падения объема продаж и сокращения доли рынка сбыт товаров P&G в большинстве товарных категорий снова устойчиво растет, принося стабильный доход. Компания утверждает, что при новой системе ценообразования прейскурантные цены снизились в среднем на 6% по всей товарной номенклатуре, благодаря чему потребители сэкономили 6 миллиардов долларов. Учитывая успехи в родных стенах, в 1996 году P&G перенесла стратегию ценообразования на основе реальной стоимости на европейские рынки. Европейские розничные торговцы отреагировали так же, как пятью годами раньше реагировали их коллеги в США. Например, крупнейший немецкий розничный торговец Rewe и его сеть супермаркетов Spar незамедлительно отказались от закупок некоторых товаров P&G, в том числе от стиральных порошков Ariel, Vizir и Lenor, туалетной бумаги Bess и бумажных салфеток Tempo. В Европе, как раньше в США, объем продаж и доля рынка в результате действий недовольных розничных торговцев резко уменьшились.

Борьба компании P&G за реформирование ущербной системы ценообразования выявила мощные силы, влияющие сегодня на процессы ценообразования. В идеале, компания P&G должна устанавливать цены на уровне, который соответствует потребительской ценности товара и способствует ее повышению. Но измерить эту ценность довольно трудно. Какое предложение привлекательнее: стабильно высокие цены при частых распродажах со значительными скидками или же постоянные более низкие цены при редких распродажах? Какое влияние окажет каждая из этих двух стратегий ценообразования на качество марки в восприятии потребителей? Реализация новой стратегии ценообразования была бы достаточно сложной даже в том случае, если компании P&G пришлось бы устанавливать только собственные цены и оценивать реакцию конечных потребителей. Однако ценовая политика компании P&G влияет не только на ее собственные объем продаж и прибыль, но и на объемы продаж и прибыль ее торговых партнеров. Следовательно, компания P&G должна в сотрудничестве с торговыми посредниками выработать систему ценообразования, одинаково устраивающую всех. В конце концов, покупатели сами решат, насколько точно цена товара отражает его потребительскую ценность. На вопрос "какая из стратегий ценообразования лучше?" покупатели ответят, покупая товары компании либо отказываясь от покупок [2].

Все коммерческие и многие некоммерческие организации должны устанавливать цены на свои товары и услуги. *Цена* может называться по-разному.

Цены окружают вас везде. Вы вносите *квартплату* за жилье, *плату за обучение* в учебном заведении и *оплачиваете* услуги стоматолога. Авиационные, железнодорожные, таксомоторные и автобусные компании взимают с вас *плату за проезд*. Плата предприятиям общественных и коммунальных услуг называется *тарифом*, а плата за кредит, полученный в банке, — *ссудным процентом*. Проезжая по автострадам, вы платите *пошлину за проезд*, а компания, застраховавшая ваш автомобиль, получает *страховой взнос*. Приглашенный лектор получает *гонорар* за доклад о нечистом на руку чиновнике, который брал *взятки* в качестве платы за содействие преступнику в присвоении профсоюзных *членских взносов*. Клубы и общества, в которых вы состоите, проводят специальные *денежные сборы* для оплаты непредвиденных расходов. За свои услуги ваш юрист запрашивает *определенное вознаграждение*. "Цена" работы должностного лица называется *жалованьем*, продавец получает *комиссионные с продажи*, а рабочий — *заработную плату*. И пусть экономисты со мной не согласятся, но *подоходный налог* — это наша плата за возможность зарабатывать деньги [3].

Что такое цена

В узком смысле слова **цена** — это денежная сумма, взимаемая за товар или услугу. В более широком смысле ценой можно считать совокупность всех ценностей, которые потребитель обменивает на возможность использовать товар или услугу либо обладать ими. В прежние времена цена была главным фактором влияния на выбор товара покупателем. Сегодня таковой она остается в бедных странах, среди малоимущих групп населения и в отношении товаров широкого потребления. Однако в последние десятилетия на покупателя при выборе товара все большее влияние оказывают неценовые факторы.

Цена — это единственный элемент маркетингового комплекса, приносящий доход; остальные элементы представляют затраты. Кроме того, цена — один из самых гибких элементов маркетингового комплекса. В отличие от свойств товара и обязательств по отношению к каналам сбыта, цену можно быстро изменить. Однако ценообразование и выбор стратегии ценовой конкуренции остаются задачами первостепенной значимости для многих маркетологов. Далеко не все компании успешно справляются с этими задачами. Самыми распространенными ошибками ценообразования являются чрезмерная ориентация на себестоимость; недостаточно частый пересмотр цен, который должен отражать изменения рынка; игнорирование остальных элементов маркетингового комплекса; установление цен, которые недостаточно учитывают специфику товаров, сегментов рынка и ситуаций покупки.

В этой и следующих главах сосредоточим внимание на вопросах ценообразования. Сначала рассмотрим факторы, которые должны учитываться маркетологами при назначении цен, а также основные подходы к ценообразованию. Затем изучим стратегии ценообразования для новых товаров, ценообразование в рамках товарной номенклатуры, изменение и корректировку цен с учетом разных категорий покупателей и ситуаций покупки.

Основные подходы к ценообразованию

Цена, которую устанавливает компания, обычно находится где-то между слишком низкой, не способной обеспечить необходимый уровень прибыли, и слишком высокой, при которой спрос исчезает. На рис. 9.1 показаны основные факторы, которые должны приниматься во внимание при выработке политики ценообразования. Себестоимость товара определяет нижний предел цены, потребительское восприятие ценности товара — верхний предел. Чтобы найти оптимальную цену, находящуюся между этими двумя крайними значениями, компания должна учесть цены конкурентов и другие внутренние и внешние факторы [4].

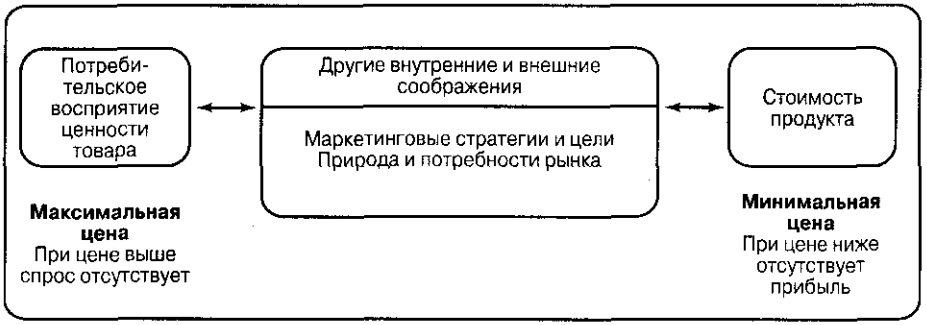


Рис. 9.1. *Факторы, влияющие на ценообразование*

Внутренние факторы влияния на ценообразование

К внутренним факторам, влияющим на ценообразование, относятся маркетинговые цели, избранная маркетинговая стратегия, издержки производства и особенности организационной структуры компании.

Маркетинговые цели

Прежде чем установить цену, компания должна определить свою товарную стратегию. Если компания правильно выбрала целевой рынок и правильно позиционирует товар, у нее не возникнет проблем с формированием маркетингового комплекса, в том числе с установлением цены. Например, если компания *General Motors* решает приступить к производству нового спортивного автомобиля, чтобы потеснить европейские спортивные модели на этом весьма прибыльном сегменте рынка, то этот шаг предполагает установление очень высокой цены. Компании *Motel 6*, *Econo Lodge* и *Red Roof Inn* позиционируют себя как мотели с недорогими номерами для экономных путешественников; такое позиционирование подразумевает установление низких цен. Таким образом, стратегия ценообразования в значительной степени определяется решениями в области позиционирования товара на рынке.

В то же время компания может преследовать дополнительные цели. Чем лучше компания представляет свои цели, тем проще ей установить цену на товар. Вот примеры наиболее распространенных целей: *выживание* компании, *максимизация текущей прибыли*, *максимизация доли рынка* и *лидерство в области качества*.

Выживание компании становится главной целью ее деятельности в тех случаях, когда она сталкивается с проблемой перепроизводства, острой конкуренцией или изменением потребностей покупателей. Чтобы удержаться на плаву, компания может существенно снизить цену на товар в надежде увеличить спрос на него. В этом случае для компании выживание важнее прибыли. Пока низкие цены будут покрывать переменные и часть постоянных издержек, компания сможет продолжать свою деятельность. Однако выживание является лишь промежуточной целью. В отдаленной перспективе компании придется либо научиться повышению потребительской ценности, либо смириться с поражением.

Многие компании целью ценообразования ставят *максимизацию текущей прибыли*. Они определяют, какими будут спрос и издержки при разных ценах, и выбирают ту цену, которая дает максимальную текущую прибыль, поступление наличности или прибыль на инвестированный капитал. В любом случае компанию больше интересуют сегодняшние финансовые показатели, чем перспективы развития. Есть также компании, которые с помощью ценообразования пытаются получить *максимальную долю рынка*. Они считают, что большая доля рынка гарантирует компании минимальные издержки и максимальную прибыль надолго вперед. Чтобы завоевать максимальную долю рынка, такие компании устанавливают предельно низкие цены.

Компания может поставить своей целью *лидерство по качеству товара*. Обычно это подразумевает установление высокой цены, покрывающей издержки производства более качественных товаров и расходы на исследования и опытные разработки. Например, компания *Hewlett-Packard* облюбовала рынок высококачественных и очень дорогих карманных калькуляторов. Аналогичным образом действует и компания *Pitney Bowes*, производящая факс-аппараты. Ее стратегия — достижение лидерства в качестве факсимильного оборудования. В то время как *Sharp*, *Canon* и прочие конкуренты борются между собой за рынок недорогих факс-аппаратов стоимостью около 500 долларов, *Pitney Bowes* в качестве целевой аудитории выбрала крупные корпорации и продает свои факс-машины примерно по 5000 долларов за аппарат. Неудивительно, что компания *Pitney Bowes* — безусловный лидер в своей нише рынка и крупнейший поставщик факс-аппаратов ведущим корпорациям; ее доля рынка составляет 45% [5].

Компании также могут использовать цену для достижения иных, более специфических целей. Например, можно установить низкие цены для предотвращения проникновения на рынок конкурентов или установить цены на уровне цен конкурентов для стабилизации рынка. Цену можно использовать для поддержания уровня приверженности торговой марке, для оказания поддержки посредникам или для предотвращения государственного вмешательства. Цены можно временно снизить для популяризации товара или привлечения большего числа потребителей. Цены на одни виды товаров могут устанавливаться таким образом, чтобы содействовать сбыту других товаров в рамках одной ассортиментной группы. Другими словами, ценообразование играет важную роль в достижении компанией своих ближайших целей и целей на перспективу.

Маркетинговая стратегия компании

Цена — это всего лишь один из элементов маркетингового комплекса, которые компания использует для достижения своих маркетинговых целей. Формирование последовательной и эффективной маркетинговой программы требует, чтобы решения по поводу ценообразования координировались с решениями о дизайне товара, каналах сбыта и методах продвижения. Изменение параметров любого элемента маркетингового комплекса требует, как правило, пересмотра всей ценовой политики компании.

Очень часто компании начинают с ценового позиционирования своих товаров, а решения по остальным элементам маркетингового комплекса принимают исходя из цен, которые им хочется назначить. Здесь цена является решающим фактором позиционирования товара, которым определяется дизайн товара, а также его рынок и конкуренты. Многие компании придерживаются стратегии позиционирования товара на основании цены, ис-

пользуя мощное стратегическое оружие — метод **калькуляции плановой себестоимости**. Этот метод меняет местами три основных этапа традиционного процесса планирования, когда сначала ведется разработка нового товара, затем определяются издержки его производства, после чего уже решается вопрос: "Сможем ли мы продать этот товар по такой цене?" При калькуляции плановой себестоимости планирование товара начинается с определения идеальной (с точки зрения потребителя) рыночной цены, а затем создается товар, издержки производства которого позволят продавать его по такой цене.

Оригинальные часы *Swatch* представляют собой классический пример калькуляции плановой себестоимости. Вместо того чтобы начать непосредственно с разработки модели часов, компания *Swatch* изучила рынок и выявила еще неосвоенный сегмент, представители которого хотели бы получить "недорогой, но модный аксессуар, который к тому же еще и показывал бы время". Вооружившись этой информацией о нуждах рынка, *Swatch* решила дать потребителям то, чего они хотят, по цене, которую они готовы заплатить. Исходя из принятого решения, была рассчитана себестоимость нового товара. Целевых потребителей стиль волновал гораздо больше, нежели точность, надежность и срок службы, поэтому компания использовала не слишком дорогой часовой механизм. Поскольку цена на часы должна быть достаточно низкой, чтобы владелец мог просто выбросить часы, когда у них сядут батарейки, *Swatch* использовала пластиковый корпус и пластиковый ремешок, которые никогда бы не выдержали такого срока службы, на какой рассчитаны традиционные часы. На основании столь точных расчетов *Swatch* создала часы, которые предлагали отличную комбинацию моды и функциональности по цене, которую потребители охотно готовы были заплатить. В результате с самого начала часы *Swatch* стали пользоваться огромной популярностью; в восприятии покупателей потребительская ценность товаров *Swatch* возросла, что позволило компании с тем же успехом представить на рынок более дорогостоящие модели [6].

Существует довольно много компаний, которые перенесли центр тяжести с цены на другие элементы маркетингового комплекса и которые ориентируются на *неценовое* позиционирование. Часто лучшая стратегия заключается не в назначении максимально низкой цены, а в дифференциации маркетингового предложения, повышающей потребительскую ценность товара. Например, компания *Johnson Controls*, выпускающая кондиционеры для административных зданий, на протяжении многих лет использовала низкую цену как главное оружие в конкурентной борьбе. Однако исследования показали, что покупателей больше интересует не начальная цена, а полная стоимость эксплуатации кондиционера, включая установку и обслуживание; ремонт в случае возникновения неисправности был дорог, длителен и небезопасен. Потребителям приходилось выключать систему кондиционирования во всем здании и разъединять многочисленные электропровода, рискуя получить удар током. Компания *Johnson* пересмотрела свою стратегию и разработала совершенно новую систему под названием Metasys. Чтобы отремонтировать эту систему, потребителю надо всего лишь заменить небольшой пластиковый модуль, для чего не требуется никаких специальных инструментов. Себестоимость Metasys выше себестоимости прежней системы, и начальная цена Metasys выше, зато расходы на установку и обслуживание системы значительно сократились. Несмотря на повышение запрашиваемой цены, новая система Metasys в первый же год продажи принесла компании 500 миллионов долларов прибыли [7].

Таким образом, при назначении цены маркетолог должен принимать во внимание все элементы маркетингового комплекса. Если товар позиционируется на основании неценовых факторов, то цена во многом будет определяться качеством товара, методами его продвижения и распространения. Если цена является ключевым фактором позиционирования, то она будет оказывать существенное влияние на решения, принимаемые по отношению к остальным элементам маркетингового комплекса. Однако даже когда цена является ключевым фактором позиционирования, маркетологу не следует забывать, что при совершении покупки потребитель редко ориентируется исключительно на цену. Потребитель ищет товар, который обеспечивает максимальную потребительскую ценность с точки зрения оптимального сочетания цены и достоинств товара. Следовательно, при разработке маркетинговой программы компания должна рассматривать цену наряду со всеми остальными элементами маркетингового комплекса (врезка "Маркетинг в действии 9.1").

Издержки

Издержками производства определяется минимальная цена, которую компания может запросить за свой товар. Компания стремится установить такую цену, которая не только компенсировала бы издержки производства, расходы на распространение и продажу товара, но и обеспечивала бы достаточную прибыль за приложенные усилия и риск. Издержки могут стать важным элементом в стратегии ценообразования. Многие компании стремятся добиться самых низких издержек в своей отрасли, поскольку это позволяет им устанавливать более низкие цены, повышая тем самым уровень продажи и прибыли.

Существует два вида издержек — постоянные и переменные. *Постоянные издержки* (называемые также *накладными расходами*) — это издержки, которые не зависят от изменения объемов производства и сбыта. Например, независимо от объемов производства, компания должна ежемесячно платить за аренду и отопление, а также проценты по кредитам и жалованье служащим. *Переменные издержки* напрямую зависят от объема производства. Например, производство каждого персонального компьютера *Compaq* связано с издержками на компьютерные микросхемы, электропровода, пластик, упаковку и другие компоненты. Для каждой единицы продукции эти издержки обычно остаются неизменными, однако их совокупный объем изменяется в зависимости от объемов производства, поэтому они называются *переменными*. Сумма переменных и постоянных издержек при определенном уровне производства носит название *валовых издержек*. Руководство обычно стремится установить на товар такую цену, которая бы, как минимум, позволяла покрыть валовые издержки при существующем уровне производства.

Компания должна постоянно отслеживать свои издержки. Если производство и продажа товара обходятся компании дороже, чем конкурентам, компания должна либо повысить цену на товар, либо лишиться части прибыли; в любом случае компания теряет конкурентное преимущество.

Особенности организационной структуры компании

Руководство компании должно решить, кто именно в компании занимается установлением цен. Вопросы ценообразования в разных компаниях решаются разными струк-

турами. В мелких фирмах цены чаще устанавливаются высшим руководством, а не отделами маркетинга или продаж; в крупных компаниях вопросы ценообразования обычно находятся в ведении менеджеров подразделений или ассортиментных групп. На рынке товаров производственного назначения продавцам позволяется вступать с покупателями в переговоры и снижать цены в установленных пределах. Но и в этом случае цели и стратегии ценообразования формулируются высшим руководством компании, и оно же утверждает цены, предлагаемые руководителями среднего звена и продавцами. В отраслях, где ценообразование выступает ключевым фактором (авиационно-космическая и нефтеперерабатывающая промышленность, железнодорожный транспорт), в компаниях зачастую есть отдел ценообразования, который либо сам устанавливает наиболее выгодные для компании цены, либо помогает в этом вопросе другим подразделениям. Такой *отдел ценообразования подчиняется отделу маркетинга или непосредственно высшему* руководству. Кроме лиц, занимающихся вопросами ценообразования по должности, на формирование цен оказывают влияние менеджеры по сбыту, управляющие производством, финансовые менеджеры и бухгалтеры.

Маркетинг в действии 9.1

CarMax: хорошие цены и не только...

Стали бы вы покупать подержанный автомобиль ... в магазине розничной торговли? Компания *Circuit City*, крупнейшая в США сеть розничной торговли бытовой электроникой и электротехникой, отвечает на этот вопрос решительным "Да!" *Auto Superstores*, новые супермаркеты *CarMax*, не имеют ничего общего с традиционными "салонами" подержанных автомобилей, зарекомендовавшими себя далеко не лучшим образом. Типичный магазин *CarMax* занимает участок площадью от 12 до 15 акров (около 6 га. — *Примеч. ред.*), на котором теснятся 500 хотя и не новых, но ухоженных легковушек, грузовичков и мини-фургонов. Как и следовало ожидать, учитывая общую направленность компании *Circuit City* на "гарантию низких цен", цены на эти автомобили укладываются в общий принцип позиционирования *CarMax* — "низкие фиксированные цены, никакого торга". Однако, в отличие от других магазинов компании *Circuit City*, *CarMax* не обещает *самых низких* цен. Цена — только часть (и, возможно, даже не самая главная) более широкого набора потребительских ценностей, которые покупатели получают в магазинах *CarMax*.

Больше 10 лет назад, когда компания *Circuit City* только начинала свою деятельность, слабо организованная отрасль бытовой электротехники прочно ассоциировалась у покупателя с нахальными продавцами, навязыванием покупок, а также практикой "зазывных" цен, когда покупателя заманивали в магазин обещанием низких цен с целью всучить что-нибудь подороже. Несмотря на то что сети магазинов вроде *Mad Man Muntz* и *Crazy Eddie* продавали товар по низким ценам, покупатели часто оставались неудовлетворенными. Покупатель сомневался в том, что получил максимально возможную покупательскую ценность, и гадал, в каких пределах магазин несет ответственность за свои товары. Розничная торговля бытовой электротехникой и электроникой приобрела недостающую ей прежде респектабельность именно благодаря компании *Circuit City* с ее большими и современными магазинами, широким ассортиментом товаров, хорошо обученными продавцами, либеральными условиями возврата товаров и доступными ценами.

Такую же ситуацию, какая была лет десять назад в торговле бытовой электротехникой, *CarMax* обнаружила сегодня на рынке подержанных автомобилей: низкий уровень организации торговли и большие сомнения покупателей в надежности приобретаемых машин. Исследования показывают, что 40% покупателей этого товара весьма озабочены репутацией дилера. *Circuit City* стремится повторить свой опыт в торговле бытовой электроникой и сделать торговлю подержанными машинами более респектабельной. Компания хочет, чтобы покупатели могли приобретать подержанные автомобили так же легко и спокойно, как они покупают в супермаркетах *Circuit City* телевизоры, персональные компьютеры, видеокамеры и холодильники.

Приобретение подержанной машины в салоне CarMax разительно отличается от подобной операции в других салонах. Компания CarMax предлагает широкий выбор автомобилей довольно высокого качества (большинство из них не старше пяти лет) по ценам от 8 до 15 тысяч долларов. Покупатель приходит в залитый ярким светом демонстрационный зал, где его приветствуют "помощники продавца", одетые в футболки-поло, брюки цвета хаки и теннисные туфли. В зале установлены *компьютеры с сенсорным экраном, с помощью которых покупатель может ознакомиться со всем* парком машин, представленных на продажу, и выбрать машину, которая устраивала бы его своими характеристиками и ценой. Просмотрев на экране цветные изображения автомобилей, покупатель может получить распечатку данных по любой машине: основные технические характеристики, величина пробега и цена, а также отчет о работах, которые были выполнены в ходе подготовки машины к продаже. К распечатке *прилагается фотография автомобиля и карта, на которой указано его местонахождение на стоянке.*

Выбрав подходящий вариант, покупатели отправляются на обширную стоянку для осмотра автомобилей, а их дети в это время могут поиграть в *KidCare Center*, где специально подготовленный персонал присматривает за ними. Если покупатель принимает решение о покупке автомобиля, оплата проводится буквально за 15 минут через финансовую компанию *Circuit City*. Более того, CarMax может купить по твердой цене старую машину клиента, даже если он и не покупает новую. Весь процесс покупки машины, от момента парковки старого драндулета покупателя до момента торжественного выезда в новом (сравнительно) сверкающем авто, занимает меньше часа.

Не только быстрота и качество обслуживания CarMax внушают покупателям доверие. CarMax осуществляет проверку качества 110 деталей и узлов каждого автомобиля и дает покупателю полную 30-дневную гарантию. Компания даже гарантирует возврат денег: если покупатель не доволен купленным товаром на все 100%, он может вернуть машину в течение 5 дней и получить обратно всю выплаченную им сумму. В CarMax запрещено навязывать покупки. Продавцов тщательно отбирают и учат помогать клиентам выбирать подходящие им модели. Продавцы получают комиссионные не от цен проданных машин, а от их количества. Благодаря такому подходу у продавцов отсутствует стимул к навязыванию клиентам более дорогих машин в надежде получить высокие комиссионные.

И наконец, цена в CarMax — очень серьезное дело. Она указана непосредственно на автомобиле и не может быть предметом торга. В CarMax не самые низкие цены, но они обычно конкурентоспособны и ненамного превышают остаточную стоимость автомобиля. Однако эти слегка завышенные цены, похоже, нисколько не огорчают покупателей. Недавнее исследование показало, что многие покупатели охотно платят больше, лишь бы избавиться от необходимости торговаться и быть уверенными, *что они приобретают хороший автомобиль по подходящей цене у надежного продавца.*

Похоже, что CarMax совершает революцию в торговле подержанными автомобилями. Более того, пример CarMax увлек других торговцев и породил плодотворную конкуренцию: компания *Republic Industries* основала две крупные сети розничной торговли — AutoNation, построенную по модели CarMax, и ValueStop, которая работает с более старыми и дешевыми автомобилями. В ближайшие *четыре года Republic Industries также планирует открыть около 90 салонов. Не отстают и* другие конкуренты: *DriversMart, CarChoice* и *CarAmerica* тоже открывают современные, оборудованные последними технологическими новинками салоны подержанных автомобилей, политика которых – максимальное удовлетворение потребителя и твердые цены, исключающие торг. Понятно, что этим компаниям не хочется упустить свою долю рынка подержанных автомашин, объем которого составляет *около 325 миллиардов долларов. Нашлись конкуренты, которые пошли еще дальше: компании* Auto-by-Tel, CarSmart, AutoWeb и другие предлагают клиентам покупать подержанные автомобили через Интернет — и удобно, и конфиденциальность сделки гарантирована.

Как отметил один из экспертов по торговле подержанной автотехникой, все операции здесь "раньше делились на сомнительные и незаконные. Общественность привыкла относиться к этому занятию *как к чему-то ужасному, от чего следует держаться подальше. Покупатели совершенно не доверяют компаниям". CarMax* и ее конкуренты твердо намерены изменить такое отношение. CarMax призывает: "Забудьте атмосферу прежних распродаж подержанных машин, где вас все время пытались обмануть, — у нас вы отдохнете душой, потому что у нас все честно". И действительно, покупатели получают удовольствие от посещения салонов CarMax. Один из них говорит: "Здесь продавец *не давит на покупателя. Вы можете не торопясь выбрать качественный товар, и никто не попытается* вас надуть". Таким образом, для CarMax возможность выбора и качество обслуживания важны не меньше цены. Ведь определить цену удовлетворения потребителя довольно трудно.

Источники: цитируется по статье *Michael Lanofsky*. Circuit City Takes a Spin at Used Car Marketing//*New York Times*, October 25, 1993, p. D1. Также см. работы *Jean Halliday*. AutoNation and CarMax Gear Up for Used-Car Clash//*Advertising Age*, October 28, 1996, p. 3, 50; *Bradford Wernie*. Stigma Gone, Used Vehicles Defy the System//*Advertising Age*, April 7, 1997, p. s2; *Gail DeGeorge*. Republics Learns Cars Ain't Videos//*Business Week*, February 9, 1998, P. 82–84; *Jean Halliday*. CarMax's Latest Ads Put a 'Face' on Its Brand//*Advertising Age*, October 26, 1998, p. 12; *The CarMax Story*, www.carmax.com/news/cmstory.html, January, 1999.

Внешние факторы влияния на ценообразование

К внешним факторам, воздействующим на ценовые решения компании, относятся характер рынка и спроса, конкуренция и другие элементы окружающей среды.

Характер рынка и спроса

Если издержки определяют нижний предел цен, рынок и спрос — верхний предел. И индивидуальный потребитель, и агент по закупкам промышленных товаров сравнивают цену на товары и услуги с преимуществами от обладания ими или использования этих товаров или услуг. Таким образом, прежде чем установить цены, маркетолог должен оценить соотношение цены и спроса на данный товар. В этом разделе мы объясним, как меняется отношение цены и спроса в зависимости от различных типов рынков и как покупательское восприятие цены воздействует на ценообразование. Затем поговорим о методах анализа соотношения цены и спроса.

Ценообразование на рынках различных типов

В зависимости от типа рынка продавец обладает разной степенью свободы в ценообразовании. Экономисты выделяют четыре типа рынков, каждый из которых диктует свои задачи в ценообразовании.

Рынок *чистой конкуренции* состоит из очень большого числа продавцов и покупателей однородных товаров, например пшеницы, меди или ценных бумаг. Ни один покупатель или продавец не оказывает решающего влияния на цену. Продавец не может назначить цену выше текущей, потому что покупатель найдет любое необходимое ему количество товара по более низкой цене. С другой стороны, продавцы не сталкиваются и с необходимостью назначать цену ниже рыночной, так как продажа хорошо идет по существующей цене. Если цена и прибыль возрастают, на рынке легко могут появиться новые продавцы. В условиях чистой конкуренции роль маркетинговых исследований, разработки товаров, ценообразования, рекламы и стимулирования сбыта минимальна либо вовсе сведена к нулю. Так что продавцам на таких рынках не приходится тратить много времени на разработку маркетинговой стратегии.

Рынок *монополистической конкуренции* состоит из многочисленных покупателей и продавцов, причем последние назначают разные цены в пределах некоего ценового диапазона, а не торгуют по примерно одинаковой цене, как в условиях чистой конкуренции. Возникновение ценового диапазона обусловлено наличием дифференциации предложений, с которыми маркетологи выходят на рынок. Дифференцируются и товар (его качество, свойства, стиль), и услуги (их исполнение). Покупатели понимают различия в товарах-аналогах и платят за них по-разному. Продавцы стремятся дифференцировать маркетинговые предложения для разных сегментов рынка, для чего используют не только

цену, но и торговые марки, рекламу и личную продажу. Например, *H.J. Heinz*, *Vlasic* и *некоторые другие общенациональные марки овощных консервов конкурируют с десятками* региональных и местных марок, дифференцированных с помощью как ценовых, так и неценовых факторов. Поскольку на рынке существует достаточно серьезная конкуренция, *маркетинговые стратегии компаний-конкурентов меньше воздействуют друг на друга*, чем в условиях олигополистического рынка.

На рынке *олигополистической конкуренции* доминируют несколько продавцов, каждый из которых весьма подвержен влиянию ценовой и маркетинговой стратегий конкурентов. Товар здесь может быть однородным (сталь, алюминий) или неоднородным (автомобили, компьютеры), а небольшое число продавцов объясняется тем, что новичкам крайне сложно проникнуть на такой рынок. Каждый продавец мгновенно реагирует на изменения стратегий и действия конкурентов. Если сталелитейная компания снизит цену на 10%, покупатели тут же станут покупать у этого поставщика. Другие производители стали должны будут ответить либо снижением своих цен, либо повышением уровня обслуживания. Олигополист никогда не уверен в том, что за счет снижения цены он получит некое постоянное конкурентное преимущество. И наоборот, если олигополист повысит цену, конкуренты не обязательно станут следовать его примеру. В таком случае олигополисту приходится снова снижать цену до прежнего уровня, иначе он рискует лишиться покупателей в пользу конкурентов.

В случае *чистой монополии* на рынке присутствует только один продавец. В этом качестве может выступать государственное учреждение, например, *U.S. Postal Service* (Почтовая служба США), частная регулируемая монополия (энергетическая компания) или частная нерегулируемая монополия (*Du Pont*, когда она начала продажу нейлона). Во всех случаях ценообразование происходит по-разному. Государственная монополия может преследовать самые разные цели в ценообразовании. Она может установить цену ниже себестоимости, потому что товар необходим покупателям, которые не в состоянии заплатить полную стоимость. Государственная монополия может установить такую цену, которая только покрывала бы издержки, или цену, которая позволила бы получить хорошую прибыль. Более того, государственная монополия может установить чрезвычайно высокую цену, чтобы снизить потребление данного товара. В условиях регулируемой монополии правительство разрешает компании устанавливать цены, которые обеспечивают справедливую прибыль, позволяющую компании поддерживать производство на нынешнем уровне и при необходимости расширять его. Нерегулируемым монополиям никто не мешает назначать любые цены, какие только сможет заплатить потребитель. Однако они все же достаточно редко устанавливают запредельные цены, что объясняется рядом причин: боязнью привлечь конкурентов, желанием быстрее завоевать рынок при низких ценах, опасением государственного регулирования.

Цена и ценность товара с точки зрения покупателя

В конечном счете, именно покупатель определяет справедливость установленной на товар цены. Решения в ценообразовании, как и все решения относительно элементов маркетингового комплекса, должны приниматься исходя из интересов потребителя. Приобретая товар, покупатель обменивает одну ценность (выраженную ценой) на другую (возможность владеть и пользоваться приобретенным товаром). Эффективное, ориенти-

рованное на покупателя ценообразование предполагает, что маркетолог знает, как покупатель оценивает блага, получаемые им от обладания товаром, и назначает цену, которая соответствует этой оценке.

Компания часто испытывает затруднения с определением потребительской ценности, которую покупатель связывает с ее товаром. Так, например, несложно подсчитать общую стоимость ингредиентов блюд, подаваемых в экзотическом ресторане. Гораздо сложнее измерить степень удовлетворения, получаемого потребителем от вкусовых качеств блюд, возможности отдохнуть и поговорить, от престижности ресторана. К тому же ценность этих благ различна для разных клиентов в разных ситуациях. И все же потребитель судит о цене товара именно по этим ценностям. Если покупатель полагает, что цена выше потребительской ценности товара, он не будет покупать этот товар. Если же покупатель сочтет, что цена ниже потребительской ценности товара, он купит его, хотя при этом продавец упустит благоприятную возможность получения большей прибыли.

Анализ соотношения цены и спроса

Все цены, назначаемые компанией, порождают спрос разного уровня. На рис. 9.2 изображена **кривая спроса**, отражающая зависимость между ценой и уровнем спроса на товар. Кривая спроса показывает, какое количество единиц товара покупается на рынке за определенный период времени при различных ценах. Обычно спрос и цена находятся в обратной зависимости: чем выше цена, тем ниже спрос. Следовательно, компания понесет потери, если повысит цену P_1 до величины P_2. Другими словами, покупатели с ограниченными средствами, скорее всего, станут меньше покупать какого-либо товара, если цена на него будет слишком высока.

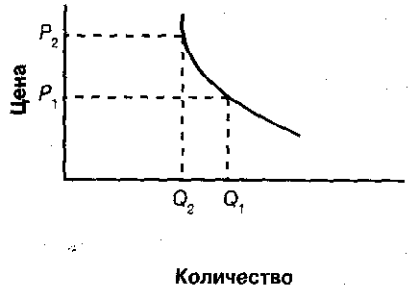


Рис. 9.2. *Кривая спроса*

Для престижных товаров кривая спроса иногда выглядит по-другому. Например, *Gibson Guitar Corporation* недавно решила снизить цены на свои музыкальные инструменты, чтобы более эффективно конкурировать с японскими компаниями, в частности с *Yamaha* и *Ibanez*. К своему немалому удивлению, *Gibson* обнаружила, что ее инструменты плохо продаются по низким ценам. "Оказалось, что у нас обратное соотношение цены и спроса, — объяснил один из руководителей корпорации. — Чем выше наши цены, тем лучше идут продажи."[8] Потребители считают, что более высокая цена соответствует лучшему качеству. Однако если компания назначит слишком высокую цену на свой товар, уровень спроса начнет снижаться.

Ценовая эластичность спроса

Маркетолог также должен знать степень **ценовой эластичности**, т.е. насколько чувствителен спрос к изменению цены. Если спрос практически не меняется при изменении цены, мы говорим, что спрос *неэластичный*. Если же спрос при изменении цены существенно меняется, мы говорим, что это *эластичный* спрос.

Чем определяется ценовая эластичность спроса? В случае уникальности, высокого качества, престижности или наличия у товара исключительных свойств покупатели проявляют меньшую ценовую чувствительность. Более низкий уровень ценовой чувствительности наблюдается и в ситуациях, когда трудно найти товар-заменитель или когда тот значительно хуже по качеству. Наконец, покупатель менее чувствителен к цене, когда затраты на приобретение товара не существенны по сравнению с его доходами или когда товар приобретается в складчину [9].

Если спрос эластичен, продавцы могут принять решение о снижении цен. Более низкая цена в условиях эластичного спроса приводит к росту продаж и увеличению общей прибыли. Снижение цен оправдано до тех пор, пока дополнительные расходы на выпуск и сбыт большего количества товара не превышают дополнительной прибыли.

Издержки, цены и предложения конкурентов

Еще один внешний фактор, влияющий на ценообразование компании, — это размер издержек производства компаний-конкурентов, их цены, а также предполагаемая реакция конкурентов на инициативное изменение цен компанией. Покупатель, который намеревается купить фотоаппарат, скажем, компании *Canon*, будет сравнивать его соотношение цены и качества с аналогичными показателями у фотоаппаратов, предлагаемых такими компаниями, как *Nikon*, *Minolta*, *Pentax* и пр. На природу конкуренции, которая существует на рынке, может повлиять и ценовая стратегия компании. Если *Canon* избирет стратегию высокой цены и высокой прибыли, то тем самым может привлечь конкурентов. Стратегия низкой цены и небольшой прибыли, напротив, может привести к противоположному результату: конкуренты потеряют интерес к данному рынку и могут покинуть его.

Компании *Canon* следует сравнить свои издержки с издержками конкурентов, чтобы узнать, есть ли у нее преимущества по этому показателю. Кроме того, ей нужно изучить цены и качество каждого товара конкурирующих компаний. Получив надлежащую информацию о ценах и предложениях конкурентов, *Canon* может использовать их в качестве исходной позиции для установления цен на свои товары. Если фотоаппараты компании *Canon мало отличаются от фотоаппаратов производства Nikon, Canon придется установить* цену, не слишком отличающуюся от цены, назначенной *Nikon*, иначе продукция *Canon* не будет продаваться. Если фотоаппараты *Canon* хуже фотоаппаратов *Nikon*, у компании нет *возможности установить цену на таком же уровне или выше. Если фотоаппараты Canon* лучше фотоаппаратов *Nikon*, на них можно назначить цену выше. Другими словами, с помощью цены *Canon* будет позиционировать свое предложение относительно существующих на рынке предложений конкурентов.

Прочие внешние факторы

При установлении цены компания должна учитывать и иные факторы внешней маркетинговой среды. На стратегию ценообразования компании сильное влияние оказывают *экономические условия*. Экономические факторы — подъем и спад производства, инфляция, изменения процентных ставок — воздействуют на решения в ценообразовании, поскольку влияют на издержки производства и на потребительское восприятие цены и потребительской ценности товара. Кроме того, компания должна проанализировать возможное *влияние ее цен на других участников* маркетинговой среды. Как *торговые посредники* будут реагировать на разные цены? Компания должна установить такую цену, которая обеспечивала бы посредникам надлежащую прибыль и поощряла бы их поддерживать политику продвижения товаров компании, содействуя эффективному сбыту. Другой важный фактор внешнего влияния на политику ценообразования компании — *правительство*. Кроме того, существенную роль играют *социальные факторы*. При формировании цен компания должна сопоставлять свои цели в политике продаж, завоевания доли рынка и прибыли с соображениями более общего социального характера.

Ценообразование на основе себестоимости

Самый простой метод ценообразования — установление цен по формуле **средние издержки плюс прибыль**, означающей добавление стандартной надбавки к себестоимости товара. Например, розничный торговец бытовыми электроприборами покупает у производителя тостер за 20 долларов, а продает за 30 долларов, устанавливая наценку в размере 50%. Валовая прибыль розничного торговца составляет 10 долларов. Если текущие расходы магазина составляют 8 долларов на каждый проданный тостер, то уровень прибыли торговца равен 2 долларам.

Возможно, производитель тостера при назначении цены использовал метод "издержки плюс прибыль". Предположим, что нормативные затраты производителя на изготовление тостера составляют 16 долларов, после чего он добавляет 25%-ную надбавку и устанавливает цену для розничного торговца на уровне 20 долларов. Аналогичным образом строительные компании назначают цену на свои услуги, оценивая общую стоимость проекта и прибавляя стандартную надбавку, которая составляет их прибыль. Адвокаты, аудиторы и другие специалисты определяют размер своего гонорара, добавляя стандартную наценку к профессиональным затратам. Некоторые продавцы предлагают клиентам оплатить сумму расходов и особую надбавку. Так назначают цену, в частности, авиационно-космические компании, выполняя государственные заказы.

Имеет ли смысл при установлении цены использовать стандартные надбавки? Как правило, нет. Ни один из методов ценообразования, игнорирующий спрос и цены конкурентов, не дает возможности определить оптимальную цену. С успехом использует метод "издержки плюс прибыль" сталелитейная компания *Nucor Corporation*. Вот что говорит по этому поводу генеральный директор компании: "Мы формируем цену исходя из того, во сколько нам обходится круглосуточный производственный процесс" [10]. Именно довольно небольшие издержки производства позволяют корпорации назначать очень низкие по сравнению с конкурентами цены. И напротив, среди аутсайдеров розничной тор-

говли полным-полно продавцов, которые упорно продолжали держаться за стандартные надбавки после того, как конкуренты перешли к политике снижения цен.

Однако этот метод ценообразования по-прежнему пользуется популярностью, и на то есть несколько причин. Во-первых, продавцы лучше ориентируются в размерах издержек, чем в тенденциях спроса. Связывая цену с издержками, продавцы упрощают ценообразование, поскольку этот метод не требует постоянной корректировки цены в соответствии с изменениями спроса. Во-вторых, когда все компании отрасли используют этот метод ценообразования, цены устанавливаются примерно на одном уровне, и ценовая конкуренция сводится к минимуму. В-третьих, бытует мнение, что ценообразование по методу "средние издержки плюс прибыль" более справедливо по отношению как к покупателям, так и продавцам. Продавцы получают надлежащую прибыль на инвестированный капитал, но не имеют возможности наживаться на покупателях в случае увеличения спроса.

Еще одним методом ценообразования, ориентированным на себестоимость, является **ценообразование на основе безубыточности**, или, как его разновидность, **ценообразование на основе целевой прибыли.** Компания пытается определить цену, при которой ее производство будет безубыточным или принесет прибыль в нужном компании объеме. Плановое ценообразование использует компания *General Motors*, устанавливая цены на автомобили так, чтобы получить прибыль на инвестированный капитал в размере 15-20%. *Этот метод ценообразования применяется также предприятиями, оказывающими* коммунальные услуги, доходы которых ограничены справедливой нормой прибыли на инвестированный капитал.

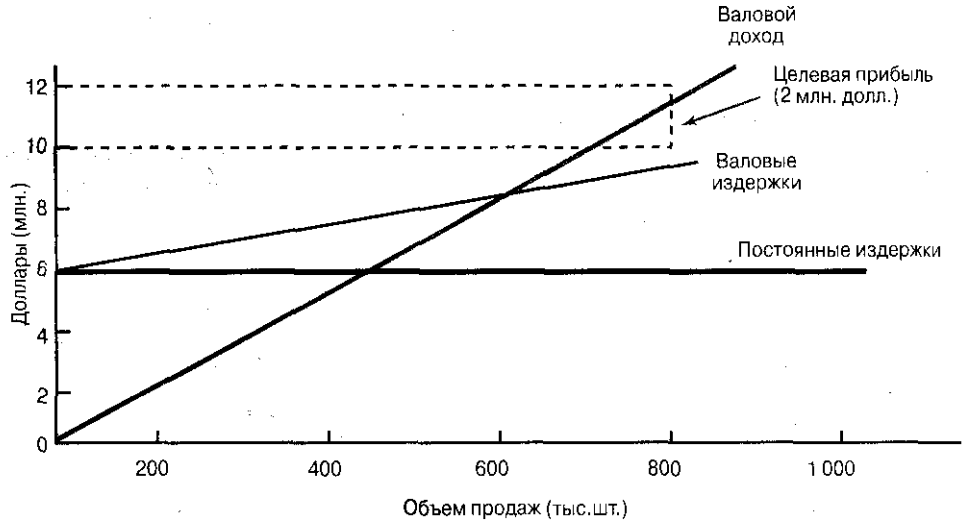


***Рис. 9.3.** График безубыточности для определения целевой цены*

При этой системе ценообразования используется *график безубыточности*, который *отражает общие издержки и общую прибыль, ожидаемые при различных объемах сбыта*. На рис. 9.4 показан пример такого графика. Здесь постоянные издержки составляют 6 миллионов долларов, независимо от объема сбыта. Переменные издержки вместе с посто-

янными образуют валовые издержки, которые увеличиваются с продажей каждой единицы товара. Наклон кривой общего дохода связан с ценой. В нашем примере цена составляет 15 долларов (например, доход компании равен 12 миллионам долларов от продажи 800 тысяч единиц товара, по 15 долларов за единицу).

При цене 15 долларов компания должна продать как минимум 600 тысяч единиц товара, чтобы достичь *уровня безубыточности*; другими словами, на этом уровне общая прибыль — 9 миллионов долларов — будет равна общим издержкам. Если компания хочет получить целевую прибыль в размере 2 миллионов долларов, она должна продать не меньше 800 тысяч единиц товара, чтобы получить 12 миллионов долларов общей прибыли: эта сумма покроет общие издержки (10 миллионов долларов) и даст целевую прибыль в объеме 2 миллионов долларов. Если компания назначит более высокую цену, скажем 20 долларов за единицу товара, то ей для выхода на уровень безубыточности и получения целевой прибыли надо продать меньше единиц товара. Другими словами, чем выше цена на товар, тем ниже на графике находится точка уровня безубыточности компании.

Однако с *повышением цены* наблюдается *уменьшение спроса*, и может случиться так, что не удастся продать даже тот объем товара, который необходим для достижения уровня безубыточности при более высокой цене. Очень многое зависит от соотношения цены и спроса. Предположим, по расчетам компании, для получения плановой прибыли при данном уровне постоянных и переменных издержек необходимо назначить цену в 30 долларов за единицу товара. Но маркетинговые исследования показывают, что мало кто из покупателей согласен заплатить за этот товар больше 25 долларов. В этом случае компании придется снизить себестоимость товара, чтобы тем самым понизить уровень безубыточности, и тогда она сможет назначить более низкую цену, которую согласны заплатить потребители.

Таким образом, оба метода — анализ достижения безубыточности и ценообразование, ориентированное на целевую прибыль, — хотя и помогают компании определить минимальные цены, необходимые для покрытия издержек и достижения целевой прибыли, но не принимают во внимание соотношение цены и спроса. При использовании этого метода компания должна учитывать влияние цены на объем продаж, необходимый для достижения целевой прибыли, и вероятность того, что такой объем продаж может быть достигнут при каждой из возможных цен.

Ценообразование на основе потребительской ценности

Все чаще компании устанавливают свои цены исходя из ценности товара, воспринимаемой потребителем. В основе этого метода лежит восприятие ценности товара покупателем, а не издержки продавца. **Ценообразование на основе потребительской ценности** означает, что продавец не может пойти обычным путем: сначала создать товар и разработать маркетинговую программу, а потом установить цену. Цена вместе с другими переменными маркетингового комплекса определяется *до того*, как будет принята маркетинговая программа.

Ценообразование на основе потребительской ценности представляет обратный процесс. Компания устанавливает плановую цену на основании воспринимаемой покупателем ценности товара. Исходя из плановой потребительской ценности и цены компания

принимает решения о характеристиках товара и издержках его производства. Таким образом, ценообразование начинается с анализа нужд потребителей и их восприятия ценности, а цена должна совпадать с представлениями потребителей о достоинствах товара.

Компания, придерживающаяся ценообразования на основе потребительской ценности, должна выявить, какой ценностью, по мнению покупателей, обладают предложения конкурентов. Однако измерить воспринимаемую ценность непросто. Иногда покупателям задают вопрос, сколько они заплатили бы за "базовую модель" и за каждое ее дополнительное преимущество. Компания также может определить воспринимаемую ценность разных предложений экспериментальным путем. Если назначенная продавцом цена превышает ценность товара в восприятии потребителя, пострадает сбыт компании. Многие компании завышают цены на свою продукцию, и она плохо продается. Другие компании устанавливают слишком низкие цены. В этом случае товар продается очень хорошо, но приносит меньше прибыли, чем при соответствии цены уровню воспринимаемой потребительской ценности.

С начала 90-х годов маркетологи наблюдают кардинальное изменение отношения потребителей к цене и качеству. Многие компании изменили подход к ценообразованию и привели его в соответствие меняющимся экономическим условиям и отношению потребителей. Все чаще маркетологи используют новый метод ценообразования — **основанный на реальной стоимости**, когда потребителям предлагается разумное сочетание качества и хорошего обслуживания по приемлемой цене. Зачастую эта стратегия заключается в предложении более дешевых версий товаров хорошо известных марок. Так, компания *Campbell* представила ассортиментную группу замороженных пищевых продуктов Great Starts Budget, компания *Holiday Inn* открыла несколько недорогих отелей *Holiday Express*, компания *Charles of the Ritz* (из группы *Revlon*) предложила доступную по цене коллекцию косметики Express Bar, а рестораны быстрого питания, в частности *Taco Bell* и *McDonald's*, разработали "выгодные меню". Иногда для реализации стратегии ценообразования на основе реальной стоимости компаниям приходится вносить серьезные изменения в существующие товары, чтобы получить возможность предлагать товар более высокого качества по прежней цене или такого же качества, но по более низкой цене.

На рынке товаров производственного назначения задачей ценообразования обычно является корректировка ценности маркетингового предложения компании во избежание ценовой конкуренции и оправдание высокой цены и прибыли. Это особенно касается поставщиков продукции для производства товаров широкого потребления, поскольку рынок этих товаров характеризуется слабой дифференциацией и сильной ценовой конкуренцией. Компании, работающие в этой сфере, часто прибегают к стратегиям *повышения потребительской ценности*. Вместо того чтобы вслед за конкурентами снижать цены, эти компании изобретают услуги, повышающие потребительскую ценность своих товаров, чтобы дифференцировать свои предложения и таким образом обеспечить более высокую прибыль (врезка "Маркетинг в действии 9.2").

В розничной торговле одной из наиболее перспективных форм ценообразования на основе реальной стоимости является *система стабильно низких цен*. Эта система предполагает установление низкой цены на постоянной, каждодневной основе при отказе от единовременных снижений цен либо сведении их к минимуму. Существует и другая форма ценообразования на основе реальной стоимости — так называемая *система предель-*

ных цен, когда назначаются постоянные цены выше среднего уровня, но часто проводятся мероприятия по стимулированию сбыта, при этом цены на некоторые товары опускаются даже ниже уровня стабильно низких цен [11].

В последние годы система предельных цен уступает место системе стабильно низких цен во всех сферах розничной торговли, начиная от автомобильных салонов *General Motors* и заканчивая самыми респектабельными универсальными магазинами типа *Nordstrom*. Розничные торговцы принимают последнюю по многим причинам, самой главной из которых является та, что частые распродажи и мероприятия по стимулированию сбыта обходятся им слишком дорого и снижают уровень доверия потребителей к повседневным стандартным ценам. Кроме того, изменились потребители: сегодня у них слишком мало свободного времени, чтобы тратить его на поиски объявлений о распродажах, и не хватает терпения, чтобы вырезать из газет купоны, дающие право на скидку.

Концепция потребительской ценности является ключевой для успеха ценообразования и маркетинга в целом. Давайте проверим, насколько хорошо вы понимаете значение потребительской ценности.

- **Выберите две конкурирующие торговые марки из хорошо знакомого вам товарного ассортимента (часы, духи, бытовая электроника, рестораны), на одну из которых назначена низкая цена, а на другую — высокая.**
- **Какая, на ваш взгляд, обладает большей потребительской ценностью?**
- **Можно ли сказать, что "потребительская ценность" и "низкая цена" — одно и то же? Чем отличаются эти два понятия?**

Ценообразование на основе конкуренции

Покупатели судят о ценности товара, изучая цены, которые конкуренты назначают на аналогичную продукцию. Один из видов **ценообразования на основе конкуренции** — это ценообразование *на уровне текущих цен*, при котором компания основывает свою цену главным образом на ценах конкурентов, уделяя меньше внимания собственным издержкам или спросу. Компания может назначить цену такую же, как у главных конкурентов, выше их цены или ниже. В отраслях, характеризующихся олигополистической конкуренцией, где продаются такие товары, как сталь, бумага или удобрения, все компании обычно назначают одинаковую цену. Небольшие компании применяют стратегию "следования за лидером": они меняют свои цены, когда это делает лидер рынка, а не тогда, когда меняется спрос или размер их издержек. Некоторые компании назначают цену немного выше или ниже цены лидера, но разница между этими ценами всегда одинакова. Например, мелкие компании розничной торговли бензином обычно назначают цену на несколько центов меньше, чем крупные нефтяные компании, и эта разница остается постоянной.

Ценообразование на уровне текущих цен весьма популярно. Когда эластичность спроса трудно измерить, текущая цена, по мнению владельцев многих компаний, воплощает "коллективную мудрость" отрасли и определяет цену, которая дает надлежащую прибыль. Кроме того, владельцы компаний чувствуют, что придерживаться текущей цены — верный способ избежать разорительных ценовых войн.

Ценообразование, основанное на конкуренции, используется и в том случае, когда компании *участвуют в конкурсе на получение контракта*. При *установлении цены на основе закрытых торгов* компания, в первую очередь, ориентируется не на собственные издержки или спрос, а на предполагаемые цены конкурентов. Компания стремится получить контракт, а одним из условий этого являются более низкие, по сравнению с другими участниками конкурса, цены. Однако компания не может установить цену ниже определенного уровня, например ниже реальных издержек (без ущерба для себя). И наоборот, чем выше будут цены компании относительно ее издержек, тем меньше у нее шансов получить контракт.

Маркетинг в действии 9.2

Услуги, повышающие потребительскую ценность

Когда руководители компании обнаруживают, что главные конкуренты предлагают аналогичные товары по более низким ценам, их первая естественная реакция — снизить свою цену до того же уровня или еще ниже. Конечно, установить цену ниже цен конкурентов и следить, как покупатели радостной толпой бросятся раскупать подешевевшие товары, — перспектива столь же заманчивая, сколь и опасная. Попытки обогнать конкурента, снижая цены, способны вызвать ценовую войну, которая приведет к сокращению размеров прибыли буквально у всех участников данного рынка. Но еще хуже то, что постоянное уменьшение цены понижает статус товара в глазах потребителей. "Это война, в которой никто не выигрывает, — комментирует один из руководителей маркетингового отдела, — потому что теряют смысл качество, обслуживание, престиж — все то, на чем держится торговая марка."

Но что же делать компании, когда конкурент снижает цену? Зачастую лучшей стратегией является не снижение цены вслед за конкурентом, а повышение ее с одновременным убеждением потребителей, что товар того стоит. При таком подходе компания дифференцирует свое предложение и переносит внимание с цены на потребительскую ценность. А что делать компании-поставщику, которая обеспечивает товарами другие компании, производящие товары широкого потребления? Такой компании следует поискать способы перевести свои товары в принципиально иную категорию. Это можно сделать, предоставляя услуги, повышающие потребительскую ценность товаров, эти услуги дифференцируют предложение этой компании и оправдывают высокую цену и прибыль.

Все чаще сегодня добиваются успеха те поставщики, которые предоставляют своим потребителям услуги, повышающие потребительскую ценность. Вот несколько примеров таких компаний, крупных и мелких, которые извлекают конкурентное преимущество из повышения потребительской ценности своих товаров.

- *Thomas Industrial Products* Co. Недавно эта компания заняла первое место в списке 25 лучших дистрибьюторов, выбираемых журналом *Industrial Distribution*. Компания *Thomas Industrial Products* объясняет свой успех в основном предоставлением услуг, повышающих потребительскую ценность, которые составляют почти половину ее деятельности. *Thomas Industrial Products*, дистрибьютор шлангов и сопутствующих товаров, обогнала своих более крупных конкурентов на Атлантическом побережье, потому что предлагает потребителям такие услуги, как помощь в наладке, инженерно-технических разработках, тестировании продукции, а также изготовлении шлангов на заказ — гофрирование, соединение и резка. Сегодня *Thomas Industrial Products* — одна из немногих компаний Атлантического побережья, которая предоставляет услуги такого рода. Все служащие компании прошли очень серьезную подготовку и сдали экзамен на овладение специальностью, так что у компании есть все шансы получить сертификат на выполнение специальных видов работ со шлангами. Получается, что *Thomas Industrial Products* продает не просто шланги и сопутствующие товары, которые многие потребители воспринимают как товары широкого потребления. Компания продает высокое качество продукции и душевное спокойствие *заказчика, обеспечиваемые ее товарами, а это никак нельзя назвать товарами широкого потребления.*

- *Jefferson Smurfit Corp.* Когда *General Electric* в 1990 году поставила новую производственную линию для сборки саморазмораживающихся холодильников, ей понадобилось много контейнеров, причем срочно. Корпорация *Jefferson Smurfit*, поставщик упаковочных материалов с годовым оборотом 4,5 миллиона долларов, назначила специального координатора, который руководил поставкой необходимой тары с трех заводов корпорации — и порой даже умудрялся перехватывать тару, предназначенную для других заказчиков. Благодаря своевременным поставкам *Jefferson Smurfit* завод *Decatur* компании *General Electric* не простаивал ни минуты. Такая услуга, повышающая потребительскую ценность товаров, позволила *Jefferson Smurfit* получить от отдела бытовой техники *GE* звание "Лучшего поставщика". Предоставление подобных услуг уберегло *Jefferson Smurfit* от неизбежных потерь при попытках конкурировать только в цене. "Сегодня главное — получить не лучшую цену, а лучшую потребительскую ценность, а она состоит из множества составных частей", — заявил вице-президент по снабжению компании *Emerson Electric*, крупнейший клиент *Jefferson Smurfit*, который благодаря *Jefferson Smurfit* сократил список своих поставщиков на 65%.

Источники: *Jim Morgan.* Value Added: From Cliche to the Real Thing//Purchasing, April 3, 1997, P. 59–61; *Richard A. Melcher.* The Middlemen Stay on the March//Business Week, January 9, 1995, p. 87; *Christine Forbes.* Top 25 Small Distributors//Industrial Distribution, January 15, 1992, P. 30–36; *James E. Ellis.* There's Even a Science to Selling Boxes//Business Week, August 3, 1992, P. 51-52; *Erika Rasmusson.* The Pitfalls of Price Cutting//Sales & Marketing Management, May 1997, p. 17; *Kevin J. Clancy.* At What Profit Price?//Brandweek, June 23 1997, P. 24–28; *James C. Anderson and James A. Narus.* Business Marketing: Understand What Customers Value//Harvard Business Review, November–December 1998, P. 53–65.

Установление цен на новые товары

Решения в ценообразовании принимаются под воздействием чрезвычайно сложного комплекса факторов внешней среды и конкуренции. Установление цен на товары сложный и динамичный процесс. Прежде всего отметим, что компания не просто устанавливает цену на некий отдельно взятый товар, а разрабатывает своего рода *систему ценообразования*, охватывающую различные товары, входящие в предлагаемую компанией товарную номенклатуру. По мере того как товары переходят с одного этапа своего жизненного цикла на другой, эта система ценообразования претерпевает существенные изменения. Компания соответственно корректирует цены таким образом, чтобы они отражали изменения в издержках производства и в уровне спроса, а также учитывали различия между различными категориями покупателей и ситуациями совершения покупки. При изменениях в конкурентной среде компания принимает решение либо об инициативном изменении цен, либо об адекватной реакции на ценовые инициативы конкурентов.

В этом разделе рассказывается об основных динамических стратегиях ценообразования, которые используются в управлении компанией. В этом разделе мы рассмотрим особенности *установления цен на новые товары*, т.е. на товары, находящиеся на этапе выведения на рынок; следующий раздел будет посвящен *установлению цен в рамках товарной номенклатуры*; затем вы познакомитесь с *методами корректировки цен*, которые учитывают различия в категориях потребителей и в ситуациях покупки; в заключение перейдем к рассмотрению *инициативного изменения цен* и *реакции на ценовые инициативы конкурентов (ответного изменения цен)* [12].

По мере того как товар переходит с одного этапа своего жизненного цикла на другой, изменяется и принцип установления цены на него, причем особое значение имеет этап

выведения товара на рынок. Следует различать подходы к установлению цены на новый товар, имитирующий уже существующий, и на защищенный патентом совершенно новый товар, не имеющий аналогов.

Перед компанией, планирующей разработку нового товара-имитатора, возникает проблема его позиционирования; иначе говоря, компания должна принять решение о позиционировании товара относительно его аналогов, производимых конкурентами, по показателям качества и цены. На рис. 9.6 приведены четыре возможных принципа позиционирования нового товара-имитатора.

Выбор *принципа премиальных наценок* означает, что компания намерена производить высококачественный товар и назначает самую высокую цену, чтобы позиционировать его соответствующим образом. Полной противоположностью ему является *принцип экономии*. Обращение к нему означает, что компания будет производить товар невысокого качества и продавать его по низкой цене.

Эти два принципа могут сосуществовать на одном и том же рынке, если на нем как минимум две группы покупателей, одна из которых при покупке ориентируется на качество, а вторая — на цену. Например, на рынке наручных часов компания *Rolex* предлагает высококачественные часы по очень высоким ценам, а компания *Timex* — часы невысокого качества по более доступным ценам.

Принцип *высокой потребительской ценности* — это один из атакующих приемов, направленный против конкурентов, использующих принцип премиальных наценок. Компания, использующая этот принцип, действует под лозунгом: "Мы тоже обеспечиваем высокое качество, но по более низкой цене". Если это правда и покупатели, ориентирующиеся на качество, поверят обещаниям компании, то у них есть шанс совершить удачную покупку, приобретя качественный товар и сэкономив деньги (правда, товар с премиальной наценкой имеет то преимущество, что наряду с качеством предлагает престижность). При использовании *принципа завышенной цены* компания назначает на товар цену, слишком высокую для его качества. Этот принцип не годится для длительного использования, поскольку потребители довольно скоро поймут, что их обманывают. Они не только перестанут покупать этот товар, но и расскажут об обмане другим покупателям; в целом, такой методики лучше избегать.

Перед компанией, выпускающей на рынок подлинно новый, защищенный патентом товар, стоит сложная задача установления первоначальной цены на него. Такая компания может выбрать одну из двух стратегий: *"снятие сливок"* или *проникновение на рынок*.

Стратегия "снятия сливок"

Компании, выходящие на рынок с новыми товарами, зачастую устанавливают на них высокие цены, чтобы слой за слоем "снимать" прибыль. С большим успехом использует эту стратегию, называемую **снятием сливок**, компания *Intel*. Один из аналитиков так описывает методику ценообразования, используемую *Intel*: "Этот гигант микросхем каждые 12 месяцев выходит на рынок с новым, более мощным микропроцессором, в результате чего предыдущая модель в одночасье теряет актуальность и отправляется во второсортные магазины удовлетворять спрос на уровне более низких цен" [13]. Когда *Intel* впервые представляет на рынок новую микросхему, ее цена назначается на уровне 1000 долларов.

Эта микросхема устанавливается на самые современные ПК и серверы и приобретается пользователями, которые просто не могут ждать более низких цен. Как только первая волна продаж идет на спад, а со стороны конкурентов начинают звучать обещания поставить на рынок аналогичный товар, *Intel* снижает цены до уровня, доступного для следующего "слоя" потребителей. В конце концов цена опускается до 200 долларов за микросхему, после чего продажа новых компьютеров приобретает массовый характер. Таким нехитрым способом *Intel* снимает максимально возможное количество "сливок" с различных сегментов рынка [14].

Применение стратегии "снятия сливок" целесообразно только при определенных условиях. Во-первых, качество и имидж товара должны оправдывать высокую цену, а на рынке должно быть достаточное количество покупателей, готовых приобрести товар по этой цене. Во-вторых, издержки производства небольшого количества товара не должны превышать прибыль, получаемую в результате установления более высокой цены. И наконец, конкуренты не должны иметь возможности легко выйти на рынок с аналогичным товаром и тем самым резко снизить первоначальную высокую цену.

Стратегия проникновения на рынок

Не все компании начинают с установки высоких цен на новые товары и "лакомятся" небольшими, но весьма прибыльными сегментами. Большинство обращается к **проникновению на рынок**. Для того чтобы быстро и глубоко *проникнуть* на рынок, т.е. быстро привлечь максимальное количество покупателей и завоевать большую долю рынка, они устанавливают на новый товар относительно низкую цену. Такой метод обеспечивает высокий уровень продаж, что приводит к снижению издержек, позволяя компании еще больше снижать цены. Например, стратегию проникновения на рынок персональных компьютеров использует компания *Dell*, которая продает свои высококачественные ПК через низкозатратные каналы прямого маркетинга. Уровень продаж компьютеров *Dell* резко возрос, поскольку компании *IBM*, *Compaq*, *Apple* и прочие конкуренты, торгующие через розничные магазины, не смогли предложить аналогичный товар по той же цене. Стратегию прочного внедрения на рынок использует компания *Wal-Mart* и другие сети магазинов, торгующих по низким ценам. *Dell* назначает низкие цены, чтобы получить высокий уровень сбыта, который, в свою очередь, приводит к снижению издержек. Так *Dell* удается поддерживать низкие цены.

Для установления низких цен должен наличествовать ряд условий. Во-первых, рынок должен отличаться высокой ценовой чувствительностью, тогда низкая цена приведет к росту сбыта. Во-вторых, с увеличением объема продаж издержки производства и сбыта должны снижаться. Наконец, цена должна быть настолько низкой, чтобы компания могла избежать конкуренции, иначе ценовое преимущество будет недолговременным. Например, когда *IBM* и *Compaq* создали собственные каналы прямого сбыта, компания *Dell* оказалась в сложной ситуации. Правда, благодаря своей приверженности политике низкозатратного производства и сбыта, *Dell* сумела сохранить ценовое преимущество и подтвердила свою репутацию самого быстроразвивающегося производителя компьютеров [15].

Ценообразование в рамках товарной номенклатуры

Для установления цен на товары, которые образуют товарную номенклатуру, используются специфические методы ценообразования, целью которых является поиск такого сочетания цен на каждый из товаров, которое обеспечило бы максимальную прибыль от продажи товарной номенклатуры в целом. Сложность ценообразования заключается в том, что у каждого отдельного товара свои издержки и спрос, а также условия конкуренции. Данный раздел посвящен детальному рассмотрению пяти принципов ценообразования в рамках товарной номенклатуры:

- установление цен в рамках товарного ассортимента;
- установление цен на сопутствующие товары;
- установление цен на обязательные принадлежности;
- установление цен на побочные продукты производства;
- установление цен на товарные наборы.

Установление цен в рамках товарного ассортимента

Как правило, компании разрабатывают не отдельное изделие, а ряд изделий, составляющих ассортиментную группу товаров. Например, компания *Snapper* выпускает различные виды газонокосилок, начиная с простых моделей по цене 259,95, 299,95 и 399,95 долларов и заканчивая очень сложными по цене 1000 долларов и выше. Чем дороже модель, тем она технически совершеннее. Компания *Kodak* также предлагает не один тип фотопленки, а ассортиментную группу, в которую наряду с другими входят обычная фотопленка *Kodak*, более дорогая фотопленка *Kodak Royal Gold* для получения высококачественных снимков и недорогая фотопленка *Funtime*, не уступающая по качеству частным маркам. Каждая марка фотопленки выпускается в катушках с различным количеством кадров и различной светочувствительностью. При **установлении цен в рамках товарного ассортимента** руководство компании должно принять решение о ступенчатом дифференцировании цен на разные товары, образующие ассортиментную группу.

При определении ценового интервала следует учесть разницу в себестоимости товаров, потребительское восприятие их дифференцирующих свойств, а также цены конкурентов на аналогичные товары. Во многих отраслях при установке цены на свои товары продавцы используют прочно утвердившиеся *ценовые ориентиры*. Например, магазины мужской одежды обычно предлагают мужские костюмы по трем ценам: 185, 285 и 385 долларов. В сознании потребителя эти ценовые ориентиры будут, скорее всего, ассоциироваться с костюмами невысокого, среднего и высокого качества. Даже в случае незначительного повышения всех трех цен потребители будут продолжать покупать костюмы выбранного ценового уровня. Задача продавца состоит в том, чтобы зафиксировать воспринимаемые потребителем различия в качестве товаров, выражаемые в разных ценах.

Установление цен на сопутствующие товары

Многие компании используют принцип **установления цен на сопутствующие товары**, предлагая наряду с основным товаром дополняющие его изделия или принадлежности. Например, при покупке автомобиля клиент может дополнительно заказать окна с сервоприводом стекла (которые открываются и закрываются нажатием кнопки), круиз-контроль (приборы контроля скорости, количества бензина, масла и пр.), радиоприемник с проигрывателем компакт-дисков и т.д. Установить цены на эти сопутствующие товары непросто. Автомобильной компании предстоит прежде всего решить, какие из этих компонентов включить в базовую цену автомобиля, а какие предлагать как сопутствующие. До последнего времени методика ценообразования компании *General Motors*, например, заключалась в рекламировании "экономичной" модели по базовой цене для привлечения покупателей в салоны, заполненные в основном полностью укомплектованными дополнительным оборудованием автомобилями, предлагаемыми, естественно, по более высокой цене. "Экономичная" модель была лишена практически всех устройств и приспособлений, обеспечивающих минимальный комфорт, поэтому ее почти никто не покупал. Однако в последнее время *General Motors* и другие автомобильные компании США стали следовать примеру своих японских коллег и оснащать базовую модель многими полезными устройствами и приспособлениями, которые раньше продавались как сопутствующие товары, повышая соответственно первоначальную цену автомобиля.

Установление цен на обязательные принадлежности

Компании, производящие товары, которые должны использоваться вместе с основным изделием, *применяют* ***установление цен на обязательные принадлежности***. В качестве примеров обязательных принадлежностей можно упомянуть бритвенные лезвия, фотопленку, видеоигры и программное обеспечение для компьютеров. Производители основных товаров (станков для бритья, фотокамер и компьютеров) зачастую назначают на них низкие цены, зато на обязательные принадлежности устанавливают высокие наценки. В частности, компания *Polaroid* устанавливает сравнительно невысокие цены на свои фотокамеры, поскольку хорошо зарабатывает на продаже пленки к ним. Компания *Gillett* выпускает недорогие станки для бритья, зарабатывая в основном на торговле сменными бритвенными лезвиями. Корпорация *Nintendo* продает игровые приставки относительно недорого и постоянно снижает на них цены, а на видеоигры назначает цены довольно высокие. Если прибыль *Nintendo* от продажи игровых приставок составляет от 1 до 5%, то прибыль от продажи игр доходит до 45%. Доходы от продажи видеоигр составляют больше половины всей прибыли компании [16].

При продаже услуг подобная методика называется *установлением двойного тарифа*. Цена услуги подразделяется на *обязательную (постоянную) плату* и *плату за пользование услугой (переменный тариф)*. Телефонная компания, например, назначает абонентную плату (постоянная ставка) плюс оплату каждого телефонного звонка свыше некоего минимального количества (переменный тариф). Увеселительные парки взимают фиксированную плату за вход, а посетители, гуляя по парку, покупают еду, платят за посещение парковых аттракционов и т.д. Компания, предоставляющая услуги, должна решить, какой будет цена базовой услуги, а каким — переменный тариф. Фиксированная часть платы

должна быть небольшой, чтобы у клиентов не пропало желание пользоваться данной услугой, а источником прибыли должен быть переменный тариф.

Установление цен на побочные продукты производства

Побочные продукты суть результат переработки мяса, нефтепродуктов, химикалий и пр. Если сами по себе они малоценны, а их переработка обходится дорого, то это может отрицательно сказаться на цене основного товара. Цель **установления цены на побочные продукты производства** заключается в выявлении рынка сбыта этих товаров, причем производитель обычно соглашается на любую цену, которая хотя бы ненамного превысит расходы на их хранение и доставку. Если производителю удается найти сбыт побочным продуктам, то он получает возможность снизить цену на основной товар, повысив его конкурентоспособность. Побочные продукты могут даже приносить неплохую прибыль. Например, многие лесопильные заводы наладили выгодную торговлю древесной корой и опилками, продавая их как декоративный материал для посыпки дорожек садов и парков.

Иногда компании не понимают ценности побочных продуктов своего производства. Многие зоопарки, например, до сих пор не осознали, что их побочный продукт, а именно навоз, — прекрасный источник дополнительной прибыли. На помощь им пришла компания *Zoo Doo*, показав, какие возможности открывает торговля навозом в качестве удобрения. Компания предоставляет зоопаркам лицензию на использование своего названия при продаже навоза и получает за это процент от прибыли. Президент и основатель компании *Zoo Doo* Пирс Ледбеттер (Pierce Ledbetter) заявляет: "Большинство зоопарков даже не представляет, сколько навоза производят их питомцы и сколько на этом можно заработать". Зоопарки обычно чрезвычайно радуются, если им удается сэкономить на вывозе навоза, но им и в голову не приходит, что они могли бы хорошо зарабатывать на продаже этого побочного продукта. А между тем, прибыль от торговли "благоуханным" товаром бывает весьма значительной. Сейчас объем продаж товара-новинки от *Zoo Doo* (а проще говоря, навоза) чрезвычайно высок. Этот товар, упакованный в специальные фирменные контейнеры *Zoo Doo* (с вложенными открытками), продается в 160 зоомагазинах и 700 обычных магазинах. Своим самым перспективным рынком *Zoo Doo* считает садоводов, предпочитающих органические удобрения: каждый садовод покупает от 15 до 70 фунтов навоза за один раз. *Zoo Doo* уже планирует открыть клуб "Скарабей", чтобы добиться максимального охвата всего рынка этого прибыльного побочного продукта [17].

Установление цен на товарные наборы

При **установлении цены на товарные наборы** продавцы объединяют несколько товаров в набор и устанавливают на него цену более низкую, чем совокупная цена каждого из товаров, входящего в набор. Например, театры и стадионы продают абонементы на сезон; покупка такого абонемента обходится покупателю дешевле, чем покупка билетов на каждое представление (состязание); гостиницы предлагают постояльцам не только комнату для проживания, но еще и питание и развлечения; производители компьютеров продают свои ПК с уже установленными на них популярными программами. Установление на

набор цены более низкой, чем совокупная цена на все входящие в него компоненты, зачастую стимулирует сбыт товаров, которые иначе потребители, возможно, и не купили бы. Главное условие: цена на набор должна быть достаточно низкой, чтобы покупатель заинтересовался таким предложением [18].

Корректировка цен

Компании обычно корректируют свои исходные цены с учетом различных категорий потребителей и меняющейся ситуации на рынке. В этом разделе мы рассмотрим шесть видов корректировки цен:

- ценообразование со скидками и зачетами;
- дифференцированное ценообразование;
- ценообразование с учетом психологии покупателя;
- ценообразование для стимулирования сбыта;
- ценообразование по географическому принципу;
- ценообразование на международном уровне.

Ценообразование со скидками и зачетами

Многие компании корректируют свои исходные цены для поощрения определенного поведения потребителей, например досрочной оплаты счетов, оптовых или внесезонных покупок. Такого рода ценовые корректировки, называемые *скидками и зачетами*, могут иметь разные формы.

Среди многочисленных разновидностей **скидок** весьма популярна *скидка за оплату наличными*, т.е. снижение цены для покупателей, которые оперативно оплачивают свои счета. Типичным примером скидки за досрочный платеж является условие "2/10, 30 дней", которое означает, что оплату нужно провести в течение 30 дней, но покупателю, который заплатит наличными в течение первых 10 дней, будет сделана скидка в размере 2%. Скидка в обязательном порядке предоставляется всем покупателям, выполнившим это условие. Такие скидки широко практикуются во многих отраслях. Они позволяют продавцу получать равномерный поток наличности, уменьшают количество неоплаченных счетов и позволяют экономить на усилиях по сбору долгов.

Под *скидкой за количество (оптовой скидкой)* понимается снижение цены при покупке товара в больших объемах. Типичный пример: ценник в магазине "цена 10 долларов, при покупке 100 и больше [единиц товара] — 9 долларов". По американским законам, скидки за количество распространяются на всех покупателей и не должны превышать экономии издержек продавца, получаемой от продажи крупных партий товара. Эта экономия происходит в результате сокращения расходов на продажу, хранение и транспортировку товара. Скидка с количества побуждает потребителя покупать сразу много товара у одного продавца, отказываясь от практики приобретения понемногу у разных.

Продавец товара может предоставить участникам канала распространения, выполняющим определенные функции (продажа товара, его хранение, ведение учета и прочее),

функциональные скидки (или *скидки сфере торговли*). Производитель имеет право предлагать разным каналам распространения разные функциональные скидки, поскольку те выполняют разные функции, но в пределах одного канала предоставляемые скидки должны быть одинаковыми.

Сезонная скидка — это снижение цены для покупателей, совершающих внесезонные покупки товаров и услуг. Например, производитель садового инвентаря в ожидании пика сезонной торговли, который приходится на позднюю весну и лето, предлагает розничным торговцам сезонные скидки в осенне-зимний период, стремясь поощрить их к заблаговременному размещению заказов. Гостиницы, мотели и авиалинии предлагают сезонные скидки в периоды спада спроса на свои услуги. Сезонные скидки дают возможность продавцу поддерживать стабильный уровень продаж на протяжении всего года.

Зачеты представляют собой еще один вид скидок с прейскурантной цены. Например, *товарообменный зачет* — это снижение цены на новый товар при условии сдачи старого. Зачетные скидки распространены в торговле автомобилями, но применяются при торговле и другими товарами длительного пользования. *Зачеты за продвижение товаров* — это выплаты или скидки для вознаграждения дилеров за участие в программах рекламы и стимулирования сбыта.

Дифференцированное ценообразование

Нередко компании корректируют свои базовые цены исходя из различий в характеристиках потребителей, товаров или местонахождения. При **установлении дифференцированных цен** компания продает товар по нескольким разным ценам без учета различий в издержках.

Дифференцированное ценообразование имеет несколько форм. Ценовая дифференциация *по типу потребителей* означает, что разные категории потребителей платят за один и тот же товар или услугу разные цены. Музеи, например, делают скидку студентам и людям преклонного возраста. При ценовой дифференциации *по типу товара* на различные варианты товара назначаются разные цены, однако разница базируется не на различиях в уровне издержек. Например, самый дорогостоящий утюг в магазинах компании *Black & Decker* стоит 54,98 доллара, а это на 12 долларов больше, чем предыдущая самая дорогая модель. Самая дорогая модель имеет самоочищающуюся рабочую поверхность, но ее производство стоит всего на несколько долларов дороже, но никак не на 12. Ценовая дифференциация *по местонахождению* означает, что компания назначает на один и тот же товар разные цены в разных регионах, даже если издержки на производство и сбыт их в этих регионах не различаются. Например, театры назначают разные цены на разные места исходя из предпочтений публики, а университеты штатов берут со студентов, проживающих в других штатах, более высокую плату за обучение. Наконец, при ценовой дифференциации *по времени* цены меняются в зависимости от сезона, месяца, дня недели и даже времени суток. Расценки на услуги коммунальных служб, предоставляемые коммерческим организациям, меняются в зависимости от времени суток, а в выходные дни ниже, чем в будни. Телефонные компании предлагают пониженные тарифы в ночные часы, а курорты предоставляют сезонные скидки.

Для того чтобы дифференцированное ценообразование было эффективным, должны существовать определенные условия. Рынок должен поддаваться сегментированию, а сегменты должны различаться по уровню спроса. Потребители сегмента, получившего более низкую цену, не должны иметь возможности перепродавать товар потребителям других сегментов, где на него установлена более высокая цена. В сегменте, которому компания предлагает товар по более высокой цене, не должно быть конкурентов, которые могли бы продать тот же товар дешевле. Издержки, связанные с сегментированием рынка и отслеживанием его состояния, не должны превышать дополнительной прибыли, получаемой из-за разницы в ценах на товар в разных сегментах. И, разумеется, установление дифференцированных цен должно быть законным. Очень важно также, чтобы ценовая дифференциация отражала действительные различия в покупательском восприятии потребительской ценности. В противном случае это рано или поздно приведет к появлению у потребителей чувства обиды или, наоборот, злорадства.

Ценообразование с учетом психологии покупателей

Цена — это один из способов сообщить о товаре некую информацию. Так, многие покупатели судят о качестве товара прежде всего по его цене. Во флаконе духов ценой в 100 долларов может быть духов всего на 3 доллара, но найдется немало покупателей, готовых заплатить эти сто долларов, потому что такая цена говорит о многом.

При использовании **ценообразования с учетом психологии потребителя** продавцы учитывают не только экономические аспекты цены, но и ее психологическое воздействие. Например, согласно результатам одного из исследований, посвященного изучению взаимосвязи между восприятием цены и качества, более дорогие автомобили воспринимаются покупателями как более качественные [19]. Более того, покупатели воспринимают высококачественные автомобили еще более дорогостоящими, чем те есть на самом деле. В тех случаях, когда покупатели могут вынести суждение о качестве товара, предварительно исследовав его либо исходя из прежнего опыта использования этого товара, они значительно реже используют цену как критерий качества. Когда же покупатели не могут оценить качество из-за недостатка необходимой информации или опыта, цена становится для них важным показателем качества.

Еще один важный аспект психологии покупателей — это наличие **цен-эталонов**. Это цены, которые покупатель запомнил и на которые ориентируется при знакомстве с тем или иным товаром. Формирование цен-эталонов происходит, когда покупатель изучает цены в других магазинах, припоминает прежнюю цену на аналогичный товар или оценивает конкретную ситуацию покупки. При назначении своей цены продавцы могут воздействовать на цены-эталоны покупателей или использовать их. Например, компания может разместить некий товар рядом с более дорогими товарами, подчеркнув его принадлежность к более престижному классу товаров. Женская одежда в универмагах нередко продается в разных отделах, отличающихся уровнем цен; предполагается, что одежда в более дорогих отделах — более высокого качества. Существуют и другие методы, с помощью которых компании оказывают влияние на ценовые эталоны потребителей: продавцы могут сообщать о высоких ценах, рекомендуемых для своих товаров компаниями-производителями, обращать внимание покупателей на то, что первоначальная цена товара

была значительно выше, или указывать на более высокие цены конкурентов, торгующих аналогичными товарами.

Даже небольшая разница в цене может внушать мысль о том, что товары в чем-то существенно различаются между собой. Возьмем, например, два стереопроигрывателя, один из которых продается по цене 300 долларов, а второй — 299,95 долларов. Номинальная разница в цене между ними составляет всего 5 центов, зато ее психологическое влияние весьма значительно. В частности, многие потребители при виде цены в 299,95 долларов ориентируются на сумму в 200 долларов, а не в 300. Цена в 299,95 долларов представляется выгодной, хотя цена в 300 долларов ассоциируется с более высоким качеством. Некоторые психологи утверждают, что все цифры воспринимаются людьми как некие символы и по-разному действуют на зрителей, что следует учитывать при ценообразовании. Так, например, цифра 8 — круглая и гладкая — оказывает успокаивающее воздействие, а цифра 7 — угловатая и действует раздражающе [20].

Ценообразование для стимулирования сбыта

Ценообразование для стимулирования сбыта означает, что компании могут временно назначать на свои товары цены ниже прейскурантных, а иногда даже ниже себестоимости. Этот вид ценообразования принимает различные формы. Универсамы и универмаги ради привлечения покупателей в магазин устанавливают на ряд товаров (называемых *убыточными лидерами*) низкие цены в надежде, что покупатели, привлеченные этими ценами, приобретут и другие товары с обычными наценками. Для привлечения большего числа клиентов в определенные периоды времени продавцы используют также *сезонные* и *специальные цены*. Так, каждый год в январе торговцы одеждой устраивают зимние распродажи, чтобы привлечь покупателей, уставших от предрождественской беготни по магазинам.

Иногда производители предлагают клиентам, приобретающим товары у дилеров в определенный период времени, *скидку (или возмещение) наличными*; сумма передается производителями непосредственно потребителю. Скидки наличными широко распространены у производителей автомобилей, товаров длительного пользования и мелкой бытовой техники. В последнее время они стали применяться и в торговле фасованными пищевыми продуктами. Для снижения потребительской цены некоторые производители предлагают *кредитование покупок под небольшой процент*, устанавливают на товары более длительные *гарантийные сроки* и обеспечивают их *бесплатное обслуживание* и *текущий ремонт*. В последнее время эта практика получила широкое распространение в автомобильной отрасли. Чтобы увеличить сбыт и снизить товарные запасы, продавцы часто предлагают просто *скидки* с обычных цен. Как показывает пример *Procter & Gamble*, ценообразование для стимулирования сбыта может привести к нежелательным результатам. Используемый в чрезмерных дозах и копируемый конкурентами, этот вид ценообразования порождает особую породу потребителей — "охотников за скидками", которые не покупают товар до тех пор, пока он не появится на распродаже. К тому же постоянные скидки и распродажи вредят имиджу товара.

Маркетинг в действии 9.3

Нужный товар в нужное время в нужном месте — правильно выбранному потребителю

Многие компании с радостью подняли бы все цены, да боятся растерять покупателей. Когда Вашингтонский оперный театр после одного, особенно трудного сезона задумался о повышении цен, Джимми Легаррета (Jimmy Legarreta), менеджер по продаже билетов, решил, что должен существовать способ получше. И он нашел его, внимательно изучив экономическое положение театра. Г-н Легаррета заметил, и его компьютер это подтвердил, что число желающих попасть на вечерние спектакли в пятницу и субботу намного превышает количество мест в зрительном зале, тогда как билеты на спектакли в будние дни не находят спроса.

Г-н Легаррета также знал, что не все места в зрительном зале равноценны, особым спросом пользуются места в партере. Для подтверждения этой теории сам г-н Легаррета и его подчиненные садились на каждое из 2200 зрительских мест и оценивали их с точки зрения акустики и возможности видеть сцену. Решив извлечь из разницы в качестве мест прибыль для театра, г-н Легаррета проанализировал цены на билеты и разделил их на девять уровней (вместо прежних пяти). В итоге оперный театр повысил цены на билеты, пользующиеся особым спросом, на 50%, одновременно снизив цены на примерно 600 менее популярных мест. Эта стратегия оправдала себя, увеличив прибыль уже в следующем сезоне на 9%.

Г-н Легаррета не знал, как на научном языке называется его деятельность, а это было в чистом виде дифференцированное ценообразование — метод, имеющий много других названий. Авиалинии называют его "регулированием доходности" и исповедуют с почти религиозной убежденностью. Роберт Кросс (Robert Cross), давний консультант авиакомпаний, говорит об этом методе как о "регулировании прибыли". В книге под тем же названием г-н Кросс доказывает, что все компании должны применять этот метод ценообразования, который является агрессивным способом завоевания микрорынков, позволяющим максимально повысить уровень продаж. "Регулирование прибыли, — пишет г-н Кросс, — есть гарантия, что компания продает нужный товар в нужное время в нужном месте, причем именно тому потребителю, который в нем больше всего нуждается."

Г-н Кросс исходит из предположения, что не найдется двух потребителей, которые одинаково оценивали бы товар или услугу. Более того, воспринимаемая потребительская ценность товара является результатом воздействия множества факторов, меняющихся со временем. Некоторые из клиентов г-на Кросса используют очень сложные методы моделирования ситуаций для прогнозирования продаж на разных ценовых уровнях, но пока это не слишком хорошо получается. Зато если вы понимаете, какие стимулы могут подвигнуть вашего клиента на покупку, и ведете тщательный учет продаж, то у вас есть все исходные данные для того, чтобы с помощью корректировки цен устранить несоответствие между спросом и предложением. Г-н Легаррета, например, сумел покончить с проблемой полупустого зала в течение рабочей недели, снизив цены в эти дни и сделав тем самым посещение оперы доступным для большего количества меломанов, да еще и совершенно точно предсказал, что вашингтонский бомонд достаточно легко согласится платить более высокие цены за лучшие места в пятницу и субботу.

Вероятно, самая простая форма дифференцированного ценообразования — это снижение цен в периоды спада, которое широко используется в индустрии развлечений и путешествий. Марк Эпштейн (Marc Epstein), владелец *Milk Street Cafe* в Бостоне, открыл этот метод свыше десяти лет назад, когда однажды обратил внимание на то, что в полдень перед его кафе выстраивается очередь, а к трем часам пополудни зал почти пуст. После некоторых экспериментов г-н Эпштейн установил 20%-ную скидку перед полуднем и после двух часов дня. Результаты его приятно удивили. "Если бы мы не ввели эту скидку, то потеряли бы приличную прибыль", — уверенно говорит г-н Эпштейн. При этом г-н Эпштейн чувствовал, что повышение цен на период пиковой нагрузки не даст желаемого эффекта, поэтому от этой идеи он отказался; зато расширил обслуживание организаций — здесь он мог повысить цену буквально на каждый бутерброд, потому что "воспринимаемая потребительская ценность доставляемого на рабочее место ланча куда выше".

Многие другие компании наверняка могли бы ввести у себя дифференцированные цены и увеличить прибыль — и мини-парикмахерские, и бухгалтерские компании, и фитнесс-центры. Но этот способ ценообразования связан с риском: потребители, которые платят более высокую цену, могут почувствовать себя обманутыми. "Невозможно сохранить в тайне назначение разных цен на одну

и ту же услугу, — говорит г-н Кросс. — Потребители должны понимать, что от них самих зависит, в какое время они получат ту или иную услугу и, соответственно, какую цену за нее заплатят."

Но и при самом взвешенном подходе более равномерное распределение потока потребителей во времени может дать совсем не тот результат, какой планировался. Рик Джонсон (Rick Johnson), владелец автомойки в Монтгомери, штат Алабама, так описывает последствия назначения среды "днем скидок": "Идея сама по себе была неплоха. Мы выбрали среду и хотели сделать ее самым доходным днем в неделю, но вместо этого сделали днем ужасов. На моих работников и на оборудование легла непосильная нагрузка. Я попытался уменьшить скидки, но лучше не стало. В конце концов я отказался от этой затеи".

Что мы хотели этим сказать? Никто не может знать своих потребителей слишком хорошо; никто не может с уверенностью сказать, как высоко они ценят те или иные товары и услуги. Поэтому изучайте потребителей — это позволит вам принимать оптимальные решения в ценообразовании.

Источник: адаптировано из работы *Susan Greco.* Are Your Prices Right?//Inc, January 1997, P. 88–89. Copyright 1997 by Goldhirsh Group, Inc., 38 Commercial Wharf, Boston, MA 02110.

Пора сделать перерыв и обдумать прочитанное. Помните борьбу *Procter & Gamble* против ценообразования, стимулирующего сбыт?

- Во многих отраслях существуют особые группы потребителей — "охотники за скидками". В качестве примера назовем рестораны быстрого питания, авиалинии, производство автопокрышек, мебели и пр. Выберите любую компанию из названных отраслей и подумайте, какие шаги она могла бы предпринять, чтобы отвадить "охотников за скидками".
- Как концепция потребительской ценности соотносится с ценообразованием для стимулирования сбыта? *Как этот вид ценообразования действует на воспринимаемую потребителем ценность товара* — увеличивает ее или уменьшает?

Ценообразование по географическому принципу

Компания должна принять решение о том, как назначать цены на свои товары для потребителей, проживающих в разных частях страны. Понятно, чем дальше находится клиент от компании-поставщика, тем дороже обходится ей доставка товара. Но будет ли цена товара, включающая покрытие транспортных издержек, приемлемой для клиента? Самое простое решение — установить одинаковую цену для всех клиентов, независимо от их местоположения; но выгодно ли это компании-поставщику? Чтобы ответить на эти вопросы, рассмотрим пять методов ценообразования по географическому принципу применительно к следующей гипотетической ситуации.

Компания *Peerless Paper*, находящаяся в Атланте, штат Джорджия, продает бумажные изделия *клиентам по всем США. Стоимость доставки высока и отрицательно сказывается на прибыли компании-поставщика.* Компания *Peerless* поставила перед собой цель разработать политику ценообразования, учитывающую географические факторы. Для этого руководство компании пытается определить, сколько должны заплатить за партию товара ценой в 100 долларов трое клиентов компании: клиент *А*, находящийся в Атланте, штат Джорджия, клиент *Б* из Блумингтона, штат Индиана, и клиент *В* из Комптона, штат Калифорния.

Один из вариантов решения проблемы состоит в том, что компания *Peerless* предлагает своим клиентам самостоятельно оплачивать расходы по доставке товара с завода в Атланте до местонахождения клиента. Все три клиента заплатят одну и ту же заводскую цену — 100 долларов, плюс к этому клиент *А* заплатит за доставку товара, скажем, 10 долларов, клиент *Б* — 15 долларов и клиент *В* — 25 долларов. Этот метод ценообразования, называющийся *установлением цены FOB*, означает, что товар передается покупателю на

условиях *франко-борт (free on board — FOB)*, т.е. с момента отгрузки ответственность за товар и права собственности на него переходят к клиенту, который и оплачивает доставку товара с предприятия-изготовителя к месту назначения. Сторонники установления цены FOB считают, что это самый справедливый способ оценки транспортных расходов, поскольку каждый клиент сам оплачивает доставку. Его недостаток заключается в том, что для клиентов, которые находятся очень далеко от *Peerless*, покупка товара компании становится невыгодной.

Прямой противоположностью методу установления цены FOB представляется метод *установления единой цены, включающей издержки по транспортировке*, означающий, что компания назначает для всех клиентов единую цену, независимо от их местонахождения, в которую включены усредненные расходы на транспортировку. Предположим, что для компании *Peerless* эти усредненные расходы составляют 15 долларов. Если компания *Peerless* выбирает этот метод ценообразования, то клиент в Атланте заплатит 15 долларов за доставку вместо 10, а клиент в Комптоне (Калифорния) — те же 15 долларов вместо 25. В этом случае клиент из Атланты, скорее всего, предпочтет покупать бумагу у местного поставщика, который использует метод установления цены FOB в месте происхождения товара. Зато шансы компании *Peerless* стать постоянным поставщиком клиента из Калифорнии повышаются. Метод установления единой цены хорош еще тем, что значительно упрощает расчеты с заказчиками и позволяет компании рекламировать свои цены в общенациональном масштабе.

Метод *зонального ценообразования* представляет собой нечто среднее между методами установления цены FOB и единой цены и предполагает деление поставщиков компании по двум или нескольким географическим зонам. Все клиенты, находящиеся в пределах одной зоны, платят одну и ту же общую цену; чем дальше находится зона от поставщика, тем выше цена товара. Например, компания *Peerless* может установить три зоны: восточную, в которой ставка транспортных расходов для всех клиентов будет равна 10 долларам, среднезападную со ставкой транспортных расходов в 15 долларов и западную со ставкой в 25 долларов. Таким образом, покупатели разных зон не получают никаких ценовых преимуществ друг перед другом: клиенты в Атланте и Бостоне, например, будут платить компании *Peerless* одну и ту же общую цену. При таком положении дел клиент из Атланты, возможно, будет недоволен тем, что часть транспортных расходов бостонского клиента оплачивается, по сути, за его счет.

Метод *установления цены применительно к базисному пункту* состоит в том, что продавец выбирает какой-то город в качестве "базисного пункта" и взимает со всех клиентов транспортные расходы в сумме, равной стоимости доставки из этого города до местонахождения клиента, независимо от того, из какого города проводится фактическая отгрузка товара. Например, компания *Peerless* могла бы в качестве базисного пункта выбрать Чикаго и назначить для всех клиентов цену в размере 100 долларов (стоимость товара без доставки) плюс расходы по доставке товара из Чикаго до места назначения. Это означает, что клиент из Атланты будет оплачивать стоимость доставки из Чикаго в Атланту, хотя товар ему, возможно, отгрузят из самой Атланты. Если все продавцы выбирают в качестве базисного пункта один и тот же город, то цена вместе с расходами по доставке становится одинаковой для всех клиентов, что приводит к устранению ценовой конкуренции. Такие отрасли промышленности, как сахарная, цементная, сталелитейная и автомобильная

долгие годы практиковали установление цен относительно базисного пункта, однако в последнее время этот метод стал терять былую популярность. Некоторые компании ведут более гибкую ценовую политику, устанавливая несколько базисных пунктов, и назначают для клиента цену за доставку из ближайшего к нему базисного пункта.

Наконец, если продавец крайне заинтересован в сохранении того или иного клиента или географического региона, он может прибегнуть к методу *установления цен с принятием на себя транспортных издержек*. Это означает, что продавец полностью или частично берет на себя фактические расходы по доставке товара, чтобы сохранить возможность вести бизнес в интересующем его регионе. Такую стратегию продавец выбирает в том случае, если предполагаемое расширение бизнеса позволит снизить средние издержки до такой степени, что они компенсируют дополнительные транспортные расходы. Данная стратегия используется для проникновения на новые рынки или для сохранения своих позиций в случае усиления конкуренции.

Ценообразование на международном уровне

Компании, торгующие на международных рынках, должны решить, какие цены назначать на свои товары в других странах. Иногда целесообразно назначить единую цену для всех рынков. Например, компания *Boeing* продает реактивные лайнеры примерно по одной и той же цене в США, Европе и странах третьего мира. Однако большинство компаний корректируют свои цены исходя из условий местных рынков и разницы в издержках.

Цена, которую компания назначает на свои товары на рынке той или иной страны, зависит от многих факторов, в том числе от экономических условий страны, конкурентной ситуации, законов и регулятивных норм, а также от особенностей оптовой и розничной торговли. Различия в ценах обусловливаются также различиями в восприятии и предпочтениях потребителей разных стран. Кроме того, маркетинговые цели компании отличаются на рынках разных стран, требуя изменений стратегии ценообразования. Предположим, что компания *Sony* выходит на уже сформировавшиеся рынки развитых стран с новым товаром, рассчитывая быстро увеличить долю массового рынка; для этого ей следует придерживаться стратегии проникновения на рынок. Если же компания *Sony* выходит на слаборазвитый рынок, ориентируясь на небольшие, менее чувствительные к цене сегменты, то имеет смысл обратиться к стратегии "снятия сливок".

При ценообразовании на международном уровне важную роль играют издержки. Американцы, бывающие за рубежом, удивляются непомерным ценам на товары, которые в США стоят сравнительно недорого. Джинсы от *Levis*, которые в США продаются за 30 долларов, в Токио стоят примерно 63 доллара, а в Париже и вовсе 88 долларов. Гамбургер Биг Мак в заведениях *McDonald's* в США продается по скромной цене в 2,25 доллара, а в Токио стоит 5,75 доллара. Зубная щетка *Oral-B* стоит в США 19 центов, а в Китае — 90 центов. То же самое и с европейскими товарами — женская сумка, например, от *Gucci* в Милане стоит всего лишь 60 долларов, а в США — 240 долларов. Иногда такая *эскалация цен* действительно является результатом различий в стратегиях торговли или условиях рынка. Однако в большинстве случаев она объясняется просто более высокими издержками сбыта на зарубежных рынках: дополнительными затратами на модификацию изделия, более высокими расходами на доставку и страхование товара, необходимостью

выплачивать таможенные пошлины и налоги на импорт, издержками, связанными с колебаниями курсов валют, и расходами на более дорогостоящие каналы продвижения и физического распределения товаров.

Например, компания *Campbell* установила, что издержки обращения в Великобритании обходятся ей на 30% дороже, чем в США. Американские розничные торговцы обычно закупают супы этой компании большими партиями — дюжинами, сотнями, даже вагонами ящиков, по 48 банок супа *одного вида* в каждом. У английских бакалейщиков принято покупать супы более мелкими партиями — ящиками по 24 банки супа *разных* видов. Каждый ящик упаковывается вручную. Компании *Campbell* для выполнения небольших заказов в Европе пришлось пойти на дополнительные расходы и создать в своем канале сбыта еще одно звено. Кроме того, система мелких заказов приводит к тому, что английские торговцы заказывают товар в два-три раза чаще, чем их американские коллеги, увеличивая расходы *Campbell* на выписывание счетов и обслуживание заказов. Эти и другие факторы вынуждают компанию *Campbell* устанавливать в Великобритании более высокие цены на свои товары, чем в США [21].

Таким образом, ценообразование на международном уровне представляет собой достаточно сложную проблему. Более подробно эта тема рассматривается в главе 15.

Изменение цен

Компании немало времени и сил уделяют разработке стратегий и методов ценообразования, но обстоятельства нередко требуют пересмотра первоначально установленных цен или реакции на ценовые инициативы конкурентов.

Инициативное изменение цен

Иногда компания считает целесообразным выступить инициатором изменения цен. В обоих случаях — инициативного снижения и инициативного повышения цен — компании следует подумать о реакции со стороны покупателей и конкурентов.

Инициативное снижение цен

К мысли о снижении цен компанию может привести ряд обстоятельств. Одно из них — недоиспользование производственных мощностей, требующая увеличения оборота. Если компания не может добиться этого увеличения за счет интенсификации коммерческих усилий, совершенствования товара и прочих мер, она может попытаться сделать это, изменив политику ценообразования. Отказавшись от назначения цен по принципу "следования за лидером" (т.е. установления примерно таких же цен, как и у ее ведущего конкурента), компания может решительно снизить цены, чтобы резко увеличить сбыт. Однако недавние события, связанные с авиаперевозками, производством строительного оборудования, общественным питанием быстрого обслуживания и некоторыми другими, показали, что попытки снизить цену в отраслях, где есть недоиспользуемые производственные мощности, могут привести к ценовым войнам, поскольку каждый из конкурентов стремится удержать свою долю рынка.

Еще одним обстоятельством, приводящим к изменению цен, является сокращение доли рынка в результате жесткой конкуренции. Ряд отраслей американской промышленности, в частности автомобильная, сталелитейная, производство бытовой электроники, фотоаппаратуры и часов, уступили свою долю рынка японским конкурентам, чьи высококачественные товары стоят дешевле, чем американские. В ответ на это американские компании прибегли к более агрессивным мерам ценового давления. Например, компания *General Motors* снизила цены на свои малолитражные автомобили на 10% на Западном побережье США, т.е. именно там, где позиции японских конкурентов были особенно сильны [22].

Компания может выступить инициатором снижения цен в том случае, когда с помощью низких цен желает добиться доминирующего положения на рынке. Для этого она либо сразу выходит на рынок с ценами ниже, чем у конкурентов, либо первой снижает цены, рассчитывая в перспективе захватить такую долю рынка, которая обеспечит снижение издержек за счет роста объема сбыта. Например, желая сразу захватить лидерство на высококонкурентном рынке мягких контактных линз, компания *Bausch & Lomb* применяет агрессивную стратегию низких затрат и низких цен.

Инициативное повышение цен

В последние годы многие компании, напротив, вынуждены не снижать, а *повышать цены на свои товары и услуги. Они идут на это, понимая, что рост цен вызовет недовольство* потребителей, дистрибьюторов и даже их собственного торгового персонала. Однако *в случае успеха повышение цен может привести к значительному росту прибыли компании*. Например, если норма прибыли компании составляет 3% от объема продаж, то повышение цены всего на 1% позволяет при прежнем объеме сбыта увеличить размер прибыли на 33%. (Если, например, себестоимость изделия равна 97 долларам, а продажная цена составляет 100 долларов, то прибыль от его продажи равна 3 долларам; при повышении цены на 1% – до 101 доллара — прибыль составит (101–97) = 4 доллара, т.е. прибыль возрастет на (4–3) : 3 = 0,33, или 33%. В случае прогрессивной ставки налога на прибыль рост чистой прибыли компании составит меньше 33%. — *Примеч. ред.*)

Основной причиной повышения цен является систематическое увеличение издержек производства. Рост издержек ведет к снижению нормы прибыли и вынуждает компании регулярно повышать цены. Иногда компании в предвидении дальнейшего роста издержек повышают цены до уровня, который перекрывает рост издержек, ориентируясь в этом случае не на фактический рост издержек, а на темпы их роста. Еще одним фактором, вызывающим повышение цен, является превышение спроса над предложением. Когда компания не в состоянии удовлетворить потребности своих клиентов в полном объеме, она может повысить цены, ввести нормированную продажу товаров клиентам либо прибегнуть к тому и другому одновременно.

Существует несколько способов повышения цен, которые компании применяют, чтобы цены не отставали от растущих издержек. Цены можно поднять практически незаметно, отменив скидки и пополнив ассортиментную группу более дорогими товарами, а можно сделать это и в открытую. Когда компания ставит потребителей перед фактом повышения цен, она должна стремиться к тому, чтобы избежать обвинений во вздувании цен. Сообщение о повышении цен должно сопровождаться специальной информацион-

ной кампанией, направленной на разъяснение потребителям причин повышения цен. Торговый персонал компании должен помочь потребителям найти способы экономии.

Прежде чем поднимать цены, компания должна рассмотреть все возможности, которые позволили бы покрыть возросшие издержки или удовлетворить повышенный спрос без повышения цен. Вместо повышения цен компания может, например, просто уменьшить объем единицы продаваемого товара, что часто практикуют производители конфет и шоколадок. Компания может заменить дорогостоящие компоненты изделия более дешевыми, отказаться от каких-то возможностей товара, упаковки или обслуживания. Можно прекратить продажу товарных наборов, часть из образующих их товаров изъять из производства, часть продавать по отдельности, назначая на каждый товар самостоятельную цену. Например, корпорация *IBM* в качестве самостоятельных видов услуг предлагает сегодня обучение пользователей и консультирование, назначая на каждый вид услуги свою цену.

Реакция покупателей на изменение цен

Как повышение, так и снижение цены всегда затрагивает интересы покупателей, конкурентов, дистрибьюторов и поставщиков, а также может вызвать интерес со стороны государства. Потребители обычно воспринимают изменение цен неоднозначно. На *снижение* цены они смотрят по-разному. Например, что вы подумаете, если видеомагнитофоны компании *Sony* внезапно подешевеют в два раза? Вы можете решить, что в продаже вот-вот появится новая модель видеомагнитофона и поэтому торговцы спешат избавиться от старой или что в этих видеомагнитофонах обнаружен какой-то дефект, отчего они плохо продаются. Можно также предположить, что *Sony* находится на грани разорения и готовится свернуть производство видеомагнитофонов, не обеспечив гарантийного обслуживания проданных товаров. А может быть, снижение цены просто свидетельствует о том, что *Sony* перешла к политике снижения качества. Наконец, вы можете решить, что теперь цена будет снижаться регулярно и не стоить спешить с покупкой.

Но и *повышение* цены, которое обычно ведет к уменьшению сбыта, оценивается покупателями по-разному. Что вы подумаете, если компания *Sony повысит* цену на свою последнюю модель видеомагнитофона? С одной стороны, вы можете решить, что эта модель пользуется безумным спросом и стоит поскорее ее приобрести, пока она не исчезла из продажи, или что этот магнитофон — чрезвычайно выгодное приобретение. С другой стороны, вы можете заподозрить *Sony* в алчности и стремлении повысить цену, чтобы получить максимальную прибыль.

Реакция конкурентов на изменение цен

Компания, принимающая решение об изменении цен, должна подумать о реакции не только покупателей, но и конкурентов. Вероятнее всего, реакция со стороны конкурентов последует в тех случаях, когда число компаний, на деятельности которых скажется изменение цен, невелико, когда товары схожи между собой и когда покупатели хорошо информированы.

Как может компания спрогнозировать возможные реакции конкурентов? Если у компании один крупный конкурент, который обычно реагирует на изменение цен определен-

ным образом, то его реакцию предугадать легко. Но если конкурент воспринимает любое изменение цен как абсолютно новую задачу и реагирует исходя из своих собственных интересов, то компании необходимо точно определить, в чем же заключаются в настоящее время эти интересы.

Проблема осложняется тем, что конкуренты, как и покупатели, могут по-разному истолковывать изменение цены. Например, они могут решить, что инициатор изменения цены намерен увеличить свою долю рынка или что дела компании идут неважно и она пытается с помощью изменения цен увеличить сбыт или что инициатор хочет, чтобы вся *отрасль снизила цены для увеличения совокупного спроса.*

При наличии нескольких конкурентов компании следует попытаться предугадать реакцию каждого из них. Если все конкуренты ведут себя одинаково, задача сводится к анализу поведения одного типичного конкурента. Но если конкуренты ведут себя по-разному, например из-за различий в размерах компаний, величине доли рынка или выбранной стратегии, необходим анализ возможной реакции каждого конкурента. Следует, однако, заметить, что если некоторые из конкурентов отреагируют на изменение цены сходным образом, есть все основания ожидать, что остальные последуют их примеру.

Реакция на ценовые изменения конкурентов

Посмотрим на проблему с другой стороны и зададимся вопросом: как следует компании реагировать на изменение цен, предпринятое конкурентами? Для этого маркетологам следует найти ответы на несколько вопросов. С какой целью конкурент изменил цену – для увеличения своей доли рынка, загрузки простаивающих производственных мощностей, приведения цены в соответствие издержкам или чтобы положить начало изменению цен в отрасли в целом? Каков характер изменения цен — временный или постоянный? Что произойдет с долей рынка компании и ее доходами, если она не примет ответных мер? Собираются ли принимать ответные меры другие компании? Как могут отреагировать конкурент и другие компании на каждую из возможных ответных мер компании?

Помимо рассмотрения этих вопросов, компания должна провести и более широкий анализ, в рамках которого необходимо изучить проблемы, связанные с этапом жизненного цикла своего товара, значением этого товара в товарной номенклатуре компании, намерениями и ресурсами конкурентов, а также возможными реакциями потребителей на изменение цен. Правда, у компании обычно просто нет возможности провести всесторонний анализ ситуации в момент изменения цен. Конкурент, очевидно, тщательно готовится к изменению цен, а компания должна отреагировать на этот шаг в течение каких-то часов или дней. Поэтому единственный способ сократить время принятия решения об ответных мерах — заранее спрогнозировать возможные ценовые маневры конкурента и заблаговременно подготовить возможные ответные меры на каждый из них.

На рис. 9.4 показано, как компания может оценить последствия снижения цен конкурентом и какие принять ответные меры. Так, если компания установила, что конкурент снизил свою цену и что это отрицательно скажется на ее уровне сбыта и прибыли, компания может просто принять решение об удержании цены и нормы прибыли на текущем уровне. В этом случае компания основывает свое решение на убеждении, что она не утратит сколько-нибудь значительной доли рынка и что, снизив цену вслед за конкурентом,

она лишится значительной части прибыли. Компания может также занять выжидательную позицию, отложив принятие ответных мер до того момента, когда будет больше информации о результатах ценового маневра конкурента. Пока что задача компании — удержать наиболее выгодных клиентов, уступив конкуренту менее состоятельных. Основным доводом против применения подобной стратегии служит то, что за время "выжидания" конкурент по мере роста сбыта сможет укрепить свои позиции и действовать более уверенно, в то время как компания упустит момент для принятия ответных мер.

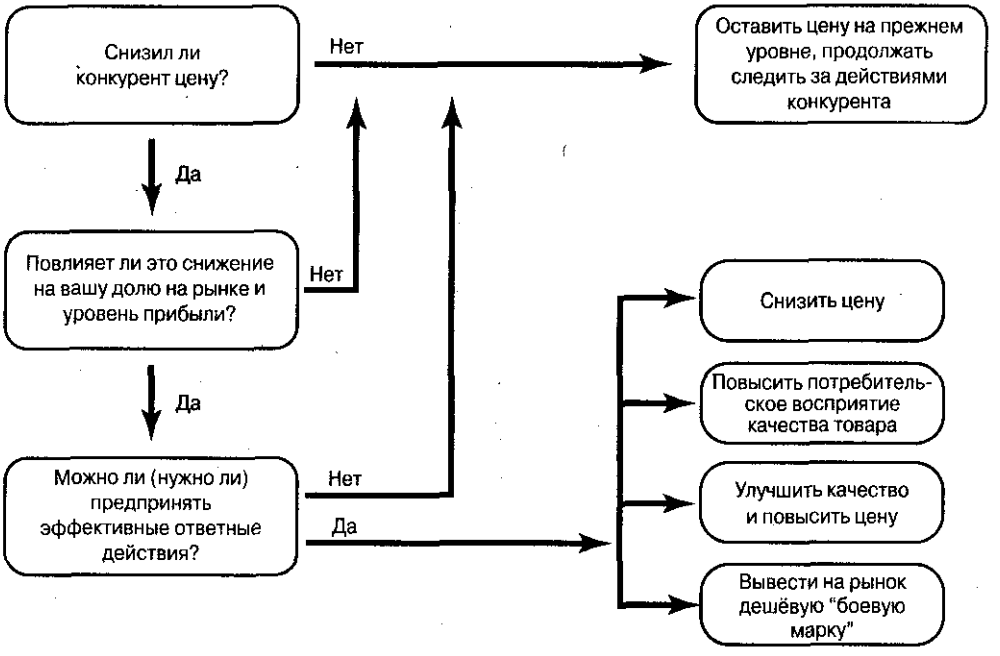


Рис. 9.4. *Алгоритм ответной реакции на снижение цен конкурентами*

Если компания считает, что принятие эффективных ответных действий возможно и необходимо, она применяет один из четырех вариантов ответных мер. В первом случае она может *снизить свою цену* до уровня цены конкурента. Такое решение принимается в том случае, если компания считает ценовую чувствительность рынка высокой и уверена, что, удерживая цену, она уступит конкуренту слишком большую долю рынка. Это решение может быть продиктовано также опасениями, что, если вовремя не снизить цену, потом слишком трудно будет вернуть долю рынка, утраченную из-за удержания цены. Снижение цены приведет к краткосрочному падению прибыли компании. Некоторые компании, чтобы удержать норму прибыли на прежнем уровне, идут на снижение качества своих товаров, сокращение количества предоставляемых услуг и маркетинговых мероприятий, но в долгосрочной перспективе это ведет к уменьшению доли рынка компании. Поэтому при снижении цен компания должна стараться сохранить качество своих товаров на прежнем уровне.

Компания может принять принципиально иное решение: сохранить цену на прежнем уровне, но повысить *воспринимаемое потребителями качество* своего предложения. Следует усилить информационно-рекламное воздействие на потребителей, подчеркивая качественное превосходство своего товара над более дешевым товаром конкурента. Порой компании выгоднее сохранить цену на прежнем уровне и вложить деньги в повышение воспринимаемой потребителями ценности товара, чем снизить цену и получать более низкую прибыль.

Еще один вариант активных ответных действий компании на повышение цен конкурентом состоит в том, чтобы *улучшить качество товара с одновременным повышением цены*, переведя таким образом торговую марку в разряд более дорогостоящих. Более высокое качество оправдывает более высокую цену, которая, в свою очередь, обеспечивает компании более высокие прибыли. Можно также не изменять цену на данный товар, но вывести на рынок новую марку с более высокой ценой.

Наконец, что часто оказывается самым удачным, можно вывести на рынок дешевую *боевую марку*. Это означает, что компания вводит в ассортиментную группу недорогой товар или создает отдельную недорогую марку. Такой вариант просто необходим, если тот сегмент рынка, на который претендует конкурент, отличается ценовой чувствительностью и не реагирует на убеждения о более высоком качестве дорогого товара. Когда компания *Kodak* подверглась ценовой атаке со стороны *Fuji*, она поступила именно так, выпустив недорогую фотопленку марки *Funtime*. Так же поступила и компания *Procter & Gamble*, когда в ответ на снижение цен владельцами частных марок и другими новоявленными конкурентами перевела ряд своих марок в разряд "боевых", в том числе одноразовые подгузники Luvs, средство для мытья посуды Joy и косметическое мыло Camay. В ответ на ценовое давление со стороны конкурентов компания *Miller* на большинстве своих рынков снизила цену на товары марки High Life на 20%, в результате чего объем продаж менее чем за год возрос на 9% [23].

Государственная политика ценообразования

При установлении цен компания, как правило, не имеет возможности назначить любую цену, какую ей вздумается. Деятельность компаний в сфере ценообразования регулируется рядом законов федерального и местного уровня. Наиболее важные законодательные акты, влияющие на ценообразование, — законы Шермана, Клейтона, Робинсона-Патмана — были в свое время приняты для того, чтобы препятствовать формированию монополий и регулировать коммерческую деятельность с целью недопущения незаконных ограничений торговли. Вследствие того, что эти федеральные законы применимы только к торговле на федеральном уровне, некоторые штаты приняли аналогичные постановления по отношению к местным компаниям. Государственная политика ценообразования направлена на ограничение тех видов практики ценообразования, которые могут нанести ущерб конкуренции или потребителям, а именно: установление фиксированных цен, ценовая дискриминация и установление цен, вводящих в заблуждение.

Федеральное законодательство, относящееся к *установлению фиксированных цен*, предписывает торговцам устанавливать цены самостоятельно, без согласования с конкурен-

тами; попытка договориться о ценах считается соглашением о ценах. Фиксация цены – акт противозаконный per se (сам по себе), и государственные органы не принимают никаких оправданий по этому поводу. Даже самый безобидный разговор между конкурентами может иметь серьезные последствия. Например, в начале 80-х годов авиакомпании *American Airline* и *Braniff* участвовали в войне цен на техасском рынке. Каждая из компаний, стремясь "подрезать" конкурента, все больше снижала цены, пока они не достигли просто абсурдно низкого уровня, и почти каждый рейс стал приносить компаниям одни убытки. В разгар баталии исполнительный директор компании *American Airline* Роберт Крендалл (Robert Crandall) позвонил президенту *Braniff* и предложил следующее: "Поднимите ваши ... цены на 20%, и мы поднимем наши на следующее утро". К счастью для г-на Крендалла, президент компании *Braniff* сделал ему официальное предупреждение: "Мы не имеем права говорить с вами по поводу установления цен". Как выяснилось впоследствии, этот телефонный разговор был записан, на основании чего Министерство юстиции США возбудило дело против г-на Крендалла и компании *American Airline* по обвинению в попытке сговора с целью фиксации цен. Дело в конце концов прекратили, так как суд постановил, что, поскольку президент *Braniff* отклонил предложение г-на Крендалла, тайный сговор не имел места, а предложение по поводу фиксации цен не представляет собой фактического нарушения закона. Совсем недавно против компании *Archer Daniels Midland* было возбуждено судебное дело, в результате чего руководство признало свою вину в фиксации цен, за что компания была оштрафована на 100 миллионов долларов. Все это привело к тому, что большая часть руководителей предпочитают вообще не говорить с конкурентами на темы, касающиеся цен.

Принятие закона Робинсона–Патмана преследовало цель создания гарантий против *ценовой дискриминации*. Это означает, что торговцы должны предлагать один и тот же диапазон цен для данного уровня торговли. Например, все розничные торговцы имеют право покупать товар у производителя по одной и той же цене, будь то гигантская сеть розничной торговли *Sears* или местный магазин велосипедов. Существует, однако, ряд случаев, когда установление дискриминационных цен разрешено. Например, если продавец может доказать, что его издержки при продаже разным розничным торговцам различны, т.е. что его издержки из расчета на единицу товара при продаже большого количества велосипедов корпорации *Sears* меньше, чем при продаже нескольких велосипедов местному дилеру. Компания может также применить ценовую дискриминацию в случае, если она производит один и тот же товар различного качества для различных розничных торговцев. При этом продавец должен доказать, что уровень цен соответствует уровню качества. Ценовая дискриминация разрешена также в том случае, если не препятствует добросовестной конкуренции; дискриминационные цены есть явление временное, локальное, которое носит скорее оборонительный, чем наступательный характер.

Установление цен, вводящих в заблуждение, происходит тогда, когда продавец назначает цены или скидки, которых потребители фактически получить не могут. В некоторых случаях обманные цены тщательно скрыты: например, когда авиакомпания рекламирует более низкую плату за полет в один конец, но предоставляет эту скидку только при покупке билета в оба конца, или когда розничный торговец, искусственно завысив "обычные" цены, затем объявляет цены "распродажи", которые почти не отличаются от тех, по которым он продавал товары до введения новых "обычных".

Продавцам также запрещено использование *хищнической ценовой политики*, т.е. продажи по ценам ниже себестоимости с целью подорвать конкуренцию. Этот запрет защищает мелких торговцев от крупных, которые имеют возможность продавать товары по ценам ниже себестоимости или в особых местах с тем, чтобы вытеснить с рынка мелких конкурентов. Запрещены также действия, способствующие *поддержанию розничных цен*, когда производитель требует, чтобы дилеры назначали на его продукцию указанные им цены. Хотя продавец может назначить розничную цену, *рекомендуемую* производителем, последний не имеет права отказаться продать товар дилеру, который устанавливает цены *на свое усмотрение, а также не может наказать дилера задержкой отгрузки товара* или отказом в зачете за рекламу [24].

Прежде чем перейти к следующей теме, еще раз поговорим о ценах и ценообразовании. *Цену* можно определить как совокупность всех ценностей, которую потребитель обменивает на возможность обладать либо пользоваться товаром или услугой. Это единственный элемент маркетингового комплекса, который приносит прибыль; все остальные элементы связаны с издержками. Сегодня еще много компаний, которые не умеют правильно назначать цены. Решения в ценообразовании принимаются под воздействием чрезвычайно сложного комплекса факторов внешней среды и конкуренции.

Привал: обзор пройденного пути

1. **Назовите внешние и внутренние факторы, влияющие на ценообразование, и расскажите о них.**

   К *внешним факторам*, влияющим на ценовую политику компании, относятся *характер рынка и спроса, цены и предложения конкурентов*, а также другие факторы — *экономические условия, нужды торговых посредников* и *действия правительства*. Свобода торговца при назначении цены различна на рынках разных типов. Правильность назначенных компанией цен в конечном итоге определяет покупатель. Он сравнивает цену с воспринимаемой им ценностью товара; если цена превышает все преимущества от владения или пользования товаром, покупатель не станет его покупать. Поэтому верхний предел цен определяется *спросом* и *потребительской ценностью*, воспринимаемой потребителем. Кроме того, покупатели сравнивают цены на товар данной компании с ценами на аналогичный товар, назначаемыми *конкурентами*. Следовательно, компания должна знать цену и качество товаров конкурентов.

   На решения компании при ценообразовании оказывают влияние и *внутренние факторы*, к которым относятся *маркетинговые цели, маркетинговая стратегия, издержки* и *организационные особенности* компании. В ценообразовании компания обычно ставит перед собой одну или несколько следующих целей: выживание компании, максимизация текущей прибыли, максимизация доли рынка и лидерство по качеству. Политика ценообразования компании во многом определяется *целевым рынком* компании и ее *целями в области позиционирования* товара. Решения о назначении цен тесно связаны с решениями о дизайне товара, каналах распространения и политике продвижения, поэтому ценообразование должно проводиться с

учетом всех элементов маркетингового комплекса. *Издержки* определяют нижний предел цены: цена должна покрывать все издержки производства и продажи товара и к тому же обеспечивать справедливую норму прибыли. Наконец, чтобы добиться оптимальной координации между целями и решениями о ценообразовании, руководство должно определить, кто в компании будет отвечать за установление цен.

2. **Расскажите об отличиях между тремя основными подходами к ценообразованию.**

   Компания может выбрать один из трех основных подходов к ценообразованию: *ценообразование на основе себестоимости* (методы "средние издержки плюс прибыль", анализа безубыточности и обеспечения целевой прибыли); *ценообразование на основе потребительской ценности* и *ценообразование на основе конкуренции*. При ценообразовании на основе себестоимости отправным пунктом являются издержки продавца, тогда как при ценообразовании на основе потребительской ценности — ценность товара в восприятии покупателя. При ценообразовании на основе конкуренции цены устанавливаются на уровне текущих или ожидаемых цен рынка.

3. **Расскажите об основных стратегиях и принципах ценообразования товаров-имитаторов и новых товаров.**

   Ценообразование — динамический процесс. Компания разрабатывает своего рода *систему ценообразования*, охватывающую различные товары, входящие в предлагаемую компанией товарную номенклатуру. Эта система со временем изменяется, поскольку компании корректируют цены с учетом различных категорий покупателей и ситуаций покупки. Кроме того, цены корректируются по мере прохождения товаром разных стадий своего жизненного цикла. Представляя на рынок товар-имитатор, компания может выбрать один из принципов ценообразования: премиальных наценок, экономии, высокой (повышенной) потребительской ценности, завышенных цен. Устанавливая цену на новый товар, компания может выбрать стратегию *"снятия сливок"*, назначив предельно высокую цену для получения максимальной прибыли с разных сегментов рынка. Еще один вариант ценовой политики при продвижении нового товара — *проникновение на рынок*, когда компания назначает низкую цену, чтобы охватить как можно больше покупателей и завоевать максимальную долю рынка.

4. **Расскажите, как можно повысить прибыль, используя разные методы ценообразования в рамках товарной номенклатуры.**

   Для установления цен на товары, которые образуют товарную номенклатуру, используются специфические методы ценообразования, целью которых является поиск такого сочетания цен на каждый из товаров, которое обеспечило бы максимальную прибыль от продажи товарной номенклатуры в целом. При *установлении цен в рамках товарного ассортимента* руководство компании должно принять решение о ступенчатом дифференцировании цен на товары ассортиментной группы, предлагаемые на рынке. Кроме того, компания может повысить прибыль при правильном назначении цены *на сопутствующие товары* (необязательные товары или приспособления, которые продаются вместе с основным товаром), *на обязательные принадлежности* (товары, без которых невозможно использование основного

товара), *побочные продукты производства* (отходы или остатки от производства основного товара) и *на товарные наборы* (комбинации товаров, общая сумма цен которых в наборе меньше, чем цена каждого товара по отдельности).

5. **Расскажите, как компании корректируют цены, исходя из различий между категориями покупателей и ситуациями покупки.**

   Чтобы лучше учесть разные сегменты рынка и ситуации покупки, компании могут применять несколько разных видов *корректировки цен*. Первый из них — применение *скидок и зачетов*, назначаемых компанией (скидок за оплату наличными или большое количество единиц товара, функциональных и сезонных скидок и т.п.). Второй вид корректировки цен — назначение *дифференцированных цен*, когда компания устанавливает несколько видов цен с учетом разных категорий покупателей, видов товара, местонахождения и времени. Некоторые компании при назначении цен на свои товары учитывают не только экономическую составляющую, но и *психологические факторы*, чтобы сообщить покупателям, какое положение товар должен занимать относительно других товаров. При *ценообразовании, ориентированном на стимулирование сбыта*, компания предлагает скидки с основной цены или проводит распродажи, в период которых товары продаются по цене ниже прейскурантной, а иногда некоторые товары назначаются убыточными лидерами и продаются по цене даже ниже себестоимости. Еще один вид корректировки цен – *ценообразование по географическому признаку*, когда компания выбирает метод назначения цен, учитывающий удаленность покупателей от компании. Наконец, при *международном ценообразовании* компания назначает цены таким образом, чтобы удовлетворять условиям и ожиданиям рынков других стран.

6. **Опишите основные проблемы, связанные с инициативным и ответным изменением цен.**

   Если компания собирается выступить инициатором *изменения цен* на рынке, ей стоит подумать о реакции на этот шаг покупателей и конкурентов. Последствия *инициативного снижения цен* и *инициативного повышения цен* могут быть различными. Реакция покупателей на изменение цены зависит от того, как они понимают причины, вызвавшие такое изменение. Реакция конкурентов может быть типичной или нетипичной, основанной на новом анализе ситуации. При выборе реакции на изменение цены конкурентами компания также должна постараться учесть все факторы. Если конкурент изменил цену на свой товар, компания должна попытаться понять, для чего он это сделал, а также оценить возможную продолжительность и последствия изменения цены. Если требуется немедленная реакция, компания должна заранее позаботиться о подготовке различных планов ответных действий на все возможные ценовые маневры конкурентов. Компания может по-разному отреагировать на изменение цены конкурентом — не реагировать вовсе, снизить свои цены, повысить потребительскую ценность своих товаров, запустить "боевую марку".

Указатель важнейших терминов

Дифференцированная цена
Зачеты
Кривая спроса
Скидки
Стратегия проникновения на рынок
Стратегия "снятия сливок"
Цена
Цена-эталон
Ценовая эластичность
Ценообразование в рамках ассортиментной группы
Ценообразование "издержки плюс прибыль"
Ценообразование на основе безубыточности (с учетом целевой прибыли)
Ценообразование обязательных принадлежностей
Ценообразование побочных продуктов
Ценообразование сопутствующих товаров
Ценообразование на основе конкуренции
Ценообразование на основе потребительской ценности
Ценообразование на основе реальной стоимости
Ценообразование с учетом психологии потребителя
Ценообразование для стимулирования сбыта
Ценообразование товарных наборов

Проверочные задания и контрольные вопросы помогут вам усвоить материал, с которым вы познакомились в этой главе.

Проверочные задания

1. Арендная плата, плата за обучение, гонорар, плата за проезд, пошлина — все это различные названия понятия _____.
2. Экономисты выделяют четыре типа рынков, каждый из которых диктует свои задачи в области ценообразования: _____, _____, _____ и _____.
3. Ценовая эластичность показывает, насколько спрос чувствителен к изменению цены. Если при изменении цены спрос существенно меняется, мы говорим, что это _____.
4. Метод ценообразования _____ является самым простым; он означает, что к себестоимости товара прибавляется стандартная надбавка.
5. Ценообразование _____ означает, что продавец не может пойти обычным путем: сначала создать товар и разработать маркетинговую программу, а потом установить цену. Цена вместе с другими переменными маркетингового комплекса определяется до того, как будет принята маркетинговая программа.
6. При разработке нового товара-имитатора компания обычно выбирает один из следующих четырех принципов ценообразования: _____, _____, _____, _____.
7. Если компания устанавливает на новый товар относительно низкую цену, чтобы быстро и глубоко проникнуть на рынок (т.е. быстро привлечь максимальное количество покупателей и завоевать большую долю рынка), то эта компания использует метод _____.
8. Типичным примером _____ является условие "2/10, 30 дней", которое означает, что оплата должна быть произведена в течение 30 дней, но покупателю,

который заплатит наличными в течение первых 10 дней, будет сделана скидка в размере 2%.

9. Согласно результатам одного из исследований, посвященного изучению взаимосвязи между восприятием цены и качества, более дорогие автомобили воспринимаются покупателями как более качественные; более того, покупатели воспринимают высококачественные автомобили еще более дорогостоящими, чем те есть на самом деле. В этом случае может быть использовано ценообразование _____.
10. Если потребитель должен полностью оплачивать доставку товара с места его изготовления до собственного местонахождения (причем чем дальше от места изготовления находится клиент, тем больше он платит), это означает, что компания-поставщик использует вид ценообразования _____.

Ответы. 1. Цены. 2. Рынок чистой конкуренции, рынок монополистической конкуренции, рынок олигополистической конкуренции и чистая монополия. 3. Эластичный спрос. 4. "Снятие взаржки плюс прибыль", 5. На основе потребительского восприятия. 6. Премиальных наценок, экономии, высокой потребительской ценности, завышенной цены. 7. Проникновения на рынок. 8. Скидок за оплату наличными. 9. С учетом психологии потребителя. 10. Установление цены FOB.

Темы для обсуждения

1. При установлении цены компания должна учесть влияние множества факторов. Предположим, что вы занимаете кресло проректора по финансам в крупном университете. В течение последних трех лет количество студентов, поступающих в ваш университет, уменьшается в среднем на 10% в год. Уменьшение числа студентов привело к сокращению прибыли примерно на 10% в год. Руководство настоятельно предлагает вам повысить плату за обучение, чтобы компенсировать уменьшение прибыли. Однако вы считаете, что повышение платы за обучение только ухудшит ситуацию. Расскажите, какие внешние и внутренние факторы вы должны учесть при принятии решения.
2. *Стиральный порошок А в упаковке весом 1 кг стоит 2,19 доллара, а стиральный порошок В* в упаковке весом 800 гр. — 1,99 доллара. Какая марка представляется вам *более привлекательной? Если качество обоих порошков одинаково, у которого из* них выше потребительская ценность? Был ли учтен психологический фактор при назначении этих цен?
3. Какая стратегия — "снятия сливок" или проникновения на рынок — применялась следующими компаниями при назначении цен на их товары: *McDonald's, Bic Corporation* (ручки, карманные фонарики, бритвы и сопутствующие товары), *IBM* (персональные компьютеры)? Как вы считаете, правильно ли эти компании выбрали методы завоевания рынка? Почему?
4. Федеральное правительство обвинило *Microsoft* в монопольной практике, потому что корпорация включила в поставку своей популярной операционной системы Windows программное обеспечение для работы в Интернете (создав товарный набор). Какой метод ценообразования здесь использовался? Выскажите свою точку

зрения на это действие: является ли, по-вашему, это монопольной практикой? Как вы разрешили бы эту проблему?

5. Сформулируйте правила, которыми можно руководствоваться в следующих ситуациях: инициативное снижение цен; инициативное повышение цен; принятие ответных мер в случае негативной реакции со стороны конкурента на изменение цен вашей компанией; принятие ответных мер на изменение цен конкурентом; принятие ответных мер конкурентом в ответ на изменение цены вашей компанией. Из каких предположений вы исходили, разрабатывая эти правила?

Стратегии ценообразования

Америка по-прежнему влюблена в автомобили. Однако сегодня появились новые взгляды на приобретение этой "американской мечты". Сегодня все чаще можно слышать совет "не стоит покупать новый автомобиль, лучше взять его в аренду", и все больше потребителей следуют этому совету. Сначала в аренду сдавались лишь некоторые из американских автомобилей и очень немногие импортные — в основном, весьма экзотические. Сегодня взять в аренду в той или иной форме можно практически любую марку и модель машин, производимых и ввозимых в США. Если потребители знают, что цены на новые автомобили остаются стабильными или уменьшаются, процентная ставка уменьшается, а семейный доход возрастает, почему же они все-таки предпочитают не покупать автомобили, а арендовать их? Возможно, ответ заключается в ценах и методах их установления. Многие покупатели обнаружили, что автомобиль, который при покупке в рассрочку стоит 600 долларов в месяц, можно взять в аренду всего за 490 долларов в месяц. Покупатели поняли свою выгоду! Сегодня потребитель лучше разбирается в вопросах аренды, чем прежде, он избавился от множества страхов и предубеждений, связанных с этим видом пользования машиной. Проблемы более высоких цен; недоступных для понимания арендных контрактов; скрытых издержек; неустоек за отказ от аренды; трудностей с превышением установленного в договоре километража либо разрешились, либо устранились. Более подробную информацию об аренде вы можете получить на следующих Web-узлах: Edmund's (`www.edmunds.com`), Microsoft's CarPoint (`www.carpoint.msn.com`), IntelliChoice (`www.intellichoice.com`), Car Wizard (`www.carwizard.com`).

Вопросы для обсуждения

1. В чем заключаются преимущества и недостатки аренды автомобиля по сравнению с приобретением?
2. Какую информацию о производителях автомобилей вы получили, посетив перечисленные Web-узлы? Что вы узнали об их политике ценообразования при продаже машин и сдаче их в аренду?
3. Как распространение аренды влияет на торговлю подержанными автомобилями?
4. Какие методы и виды ценообразования, о которых вы прочитали в этой главе, больше всего подходят к аренде автомобилей? Поясните свой ответ.
5. Предположим, вы крупный автомобильный дилер и предлагаете своим клиентам как покупку, так и аренду подержанных и новых машин. Вам предстоит разрабо-

тать ценовую политику. Попробуйте предложить свой вариант такой политики, учитывая внешние и внутренние факторы. Объясните свою ценовую политику на семинаре.

Практические задания

Увеличение доли аренды — это уже не тенденция, а факт. По оценкам специалистов, свыше одной трети всех новых автомобилей не продается, а сдается в аренду. Многие потребители предпочитают вкладывать свои тяжким трудом заработанные деньги в более постоянные ценности, например в жилье. Сегодня потребители тратят деньги как никогда расчетливо. Сегодняшняя стоимость денег очень заботит экономных покупателей. Для многих покупателей автомобилей выплата громадных сумм (нередко достигающих 10 тысяч долларов) в качестве первого взноса для снижения последующих ежемесячных выплат уже не представляется бессмысленной. Если аренда автомобилей будет набирать популярность, несомненно, что практика аренды скоро распространится и на другие предметы (компьютеры, домашнее видео, детскую мебель, крупные бытовые приборы). Представьте, что вы менеджер по маркетингу в дистрибьюторной компании автомобилей *Cadillac* (посетите Web-узел компании *Cadillac* по адресу `www.cadillac.com`, чтобы получить дополнительную информацию о компании и ее дистрибьюторах). Разработайте политику, чтобы четко отделить продажу от аренды. Какую ценовую политику вы применили бы для обоих вариантов? Какие типы потребителей вы попытались бы привлечь к покупке, а какие — к аренде? Как вы на них вышли бы? Какую стратегию деятельности в Web вы избрали бы, чтобы привлечь клиентов, которые предпочитают делать покупки в Интернете? При каком режиме — продажи или аренды — вы могли бы лучше контролировать ценообразование? Почему?

Условия задачи

Производство принтеров — область чрезвычайно острой ценовой конкуренции. Всего несколько лет назад потребители ужаснулись, осознав, что стоимость принтера составляет почти 50% стоимости всего домашнего компьютера! Производители принтеров увеличили скорость печати, добавили цвет, повысили разрешение и качество, улучшили возможность модернизации и улучшили как струйные, так и лазерные технологии. И вот недавно компании *Epson, Hewlett-Packard, Canon, Tektronics* и *Xerox* представили недорогие и более совершенные с точки зрения технологии модели (дополнительная информация — на соответствующих Web-узлах). Созданы даже высококачественные портативные модели, которые дали руководителям возможность быстро перевозить с собой весь свой офис в случае командировки в другой город или другую страну. Это стимулировало совершенствование настольных издательских систем и качества печати, развитие презентаций. При этом компании стали меньше полагаться на собственные отделы обслуживания и ремонта. Чтобы не отставать от кардинальных перемен в производстве принтеров, другие участники этого рынка стали менять свои технологии и принципы ценообразования. Сегодня конструкторы большое внимание уделяют новым расширенным возможностям печати, повышению мощности батарей, уменьшению размеров основных типов принтеров, потому что рынок стал более чувствительным к изменениям технологии, быстрее реагирует на изменения, к тому же повысился спрос на более дешевые (но не менее качественные) модели.

ГЛАВА 10

Управление каналами распределения и товародвижением

ИЗУЧИВ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ ДОЛЖНЫ УМЕТЬ СЛЕДУЮЩЕЕ.

1. Объяснить, почему компании используют каналы распределения, и рассказать о функциях, которые эти каналы выполняют
2. Рассказать, как взаимодействуют участники канала и какие организационные формы они используют для выполнения общих задач
3. Определить основные альтернативные виды каналов, доступные компании
4. Объяснить, как компании отбирают, мотивируют и оценивают участников канала распределения
5. Обсудить сущность и важность организации товародвижения и интегрированного управления логистикой

В этой главе рассмотрим третий элемент маркетингового комплекса — распределение. Компании очень трудно самостоятельно обеспечить доставку потребительской ценности своим клиентам. Чаще предприятия выступают всего лишь одним звеном в длинной цепочке поставщиков или посредников. Таким образом, успех отдельно взятой компании зависит не только от того, насколько хорошо она организовала процесс производства товаров или предоставления услуг, но и от того, насколько успешно ее система распределения конкурирует с каналами распределения других компаний. Например, компания *Ford* может производить наилучшие машины в мире, но она не добьется успеха, если ее дилеры плохо справляются со своими обязанностями по продаже и обслуживанию, по сравнению с дилерами таких компаний, как *Toyota, GM, Chrysler* или *Honda*. Чтобы этого не произошло, *Ford* приходится тщательно выбирать своих партнеров по распределению и искать пути эффективного взаимодействия. В начале этой главы рассмотрим суть каналов распределения, их структура и особенности управления ими. Потом опишем товародвижение, или логистику, значение и сложность которой растет с каждым днем. В следующей главе более подробно обсудим два основных типа посредников — оптовых и розничных торговцев.

Прежде чем приступить к изучению научных истин, давайте посмотрим на состояние дел в компании *Caterpillar*. Возможно, вы думаете, что успех этой компании и ее возможность устанавливать довольно-таки высокие цены зависят от качества строительного и горнодобывающего оборудования, которое она производит. Но руководство компании *Caterpillar* думает иначе. "Компания занимает ведущую позицию в своей отрасли, — заявляет председатель правления компании, — благодаря уникальным системам распределения и обслуживания, прочным и надежным партнерским отношениям, которые компания построила с независимыми дилерами *Caterpillar*". Читайте дальше, и вы поймете, почему.

Более чем полстолетия *Caterpillar* доминировала на мировом рынке тяжелого машиностроения. Несмотря на колебания спроса и жесткую конкуренцию, компания продолжает процветать. Ее всем известные желтые строительные краны, гусеничные трактора, погрузчики и грузовики можно увидеть на любой строительной площадке. Объем продаж продукции компании составляет 18,9 миллиардов долларов, что в 1,5 раза больше, чем у ее ближайшего конкурента. Сейчас компании принадлежит более 40% мирового рынка тяжелой строительной техники, а ее прибыль находится на рекордно высоком уровне. В течение последних 5 лет продажи *Caterpillar* ежегодно увеличивались на 13%, в то время как прибыль — на 45%, за это же время рыночная цена акций утроилась.

Продолжительный успех компании основан на действии многих факторов, среди которых стоит выделить неизменно высокое качество ее продукции, гибкую и эффективную организацию производства, непрекращающийся поток инноваций, особое внимание к нуждам клиентов. Хотя *Caterpillar* устанавливает довольно высокие цены, ее высококачественное и безотказное оборудование в долгосрочном периоде имеет очень высокую потребительскую ценность. Однако, по словам Дональда Файтса (Donald Fates), исполнительного директора и председателя правления компании *Caterpillar*, не это определяет доминирующее положение компании. Наоборот, г-н Файтс утверждает: "Основой *успеха компании Caterpillar является ее система распределения, формы обслуживания и близкие* отношения, которые она поддерживает с клиентами... Система держится на 186 дилерах, которые не только продают оборудование по всему миру, но и обслуживают его".

Дилеры компании Caterpillar предоставляют своим клиентам широкий спектр разнообразных услуг. Г-н Файтс увлеченно рассказывает следующее.

После того как товар покидает завод, за дело берутся дилеры. Именно они всегда первыми встре*чают его за заводскими воротами и сопровождают затем на протяжении всей его жизни. Именно они* работают с клиентами. И хотя мы занимаемся многими вопросами, в том числе финансированием и страхованием, именно они заключают сделки с клиентами. Именно они должны проследить за тем, *чтобы заказанную машину доставили клиенту вовремя, и убедиться в том, что она находится в над*лежащем состоянии. Как правило, они обучают операторов заказчика работе с поставляемой техникой. Часто они обслуживают оборудование на протяжении всего жизненного цикла, внимательно следя за его техническим состоянием, составляют графики ремонта, чтобы избежать дорогостоящих простоев. Клиенты ... знают, что существует такая компания, доход которой составляет свыше 16 миллиардов долларов и которая называется *Caterpillar*. Однако именно дилеры создают неповторимый имидж компании, в основе которого лежат теплые, дружеские отношения с потребителями в разных странах мира. Благодаря нашим дилерам наш девиз "Покупая машину, получаешь компанию" не остается пустыми словами.

Дилеры *Caterpillar* создают прочные взаимоотношения с клиентами. "Наши независимые дилеры в г. Нови, штат Мичиган, или в Бангкоке, Таиланд, знают намного больше о потребностях клиентов в данном регионе, чем такая огромная компания, как *Caterpillar*", — говорит г-н Файтс. Конкуренты часто продают товар непосредственно крупным клиентам для того, чтобы сократить издержки или самим получить больше прибыли, сэкономив на услугах дилеров. Однако *Caterpillar* даже и не думает об использовании такой практики. "Знание местного рынка и близкие отношения с клиентами, которые устанавливают наши дилеры, стоят тех денег, которые они зарабатывают, — говорит он уверенно. — Скорее мы отрежем себе правую руку, чем будем продавать непосредственно клиентам за спиной наших дилеров."

Caterpillar и ее дилеры тесно сотрудничают, стремясь максимально повысить предоставляемую клиентам потребительскую ценность. Г-н Файтс заявляет: "Мы действительно считаем себя одним целым со своими дилерами". Все дилеры и компания связаны компьютерной сетью. Поэтому, сидя за компьютером в своем офисе, г-н Файтс может узнать, скольким машинам *Caterpillar* во всем мире нужны запасные детали. Тесная связь с дилерами играет важную роль практически во всех сферах деятельности *Caterpillar*, начиная с разработки и создания оборудования, его продажи и обслуживания и заканчивая исследованием рынка и поддержанием связей с покупателями.

Простой оборудования в отраслях тяжелого машиностроения может привести к большим потерям, поэтому уникальная система обслуживания компании *Caterpillar* дает ей огромное преимущество, позволяющее удерживать старых клиентов и приобретать новых. Рассмотрим, например, компанию *Freeport-McMoRan*, которая использует оборудование *Caterpillar* для разработки нескольких самых больших в мире медных и золотых рудников 24 часа в сутки, 365 дней в году. Шахты расположены высоко в горах Индонезии, добраться до них можно только по канатной дороге или на верто-

лете. Компания *Freeport-McMoRan* использует более 500 единиц горнодобывающей и строительной техники, произведенных *Caterpillar*. Стоимость этого оборудования, включая погрузчики, тягачи и огромные грузовики вместимостью 240 тонн, с мощностью двигателя более чем 2000 лошадиных сил, составляет несколько сотен миллионов долларов. Многие из этих машин стоят больше миллиона долларов каждая. Если техника выйдет из строя, то потери *Freeport-McMoRan* могут составить кругленькую сумму. Поэтому компания охотно платит более высокую цену за оборудование и обслуживание, на которые они могут положиться. Компания знает, что она может довериться *Caterpillar* и ее всемирно известной сети распределения.

Доверительные взаимоотношения между *Caterpillar* и ее дилерами выходят за рамки формальных деловых отношений. По словам г-н Файтса, в основе крепких партнерских отношений лежит несколько основополагающих принципов.

- *Прибыль дилеров. Caterpillar* руководствуется следующим правилом: "Делись удачами и неудачами поровну". Когда дела у компании идут хорошо, *Caterpillar* делится "пирогом" со своими дилерами, а не съедает его сама. Однако когда дела идут неважно, *Caterpillar* всеми способами пытается защитить своих дилеров. Например, в середине 80-х годов, столкнувшись с сокращением спроса на строительное оборудование и ужесточением конкуренции, *Caterpillar* уменьшила ущерб, понесенный дилерами, приняв на себя большую часть потерь. За три года компания потеряла около миллиарда долларов, не потеряв при этом ни одного из своих дилеров. Совершенно противоположная ситуация сложилась в отношениях конкурентов с их дилерами, многие из которых обанкротились. *Caterpillar* же пережила кризис, сохранив при этом целостность системы распределения и заняв еще более конкурентоспособную позицию, чем когда-либо.
- *Исключительная поддержка дилеров.* Ярким подтверждением тщательно налаженной поддержки дилеров является организация поставок запасных деталей, которая не имеет себе равных по скорости и надежности во всей отрасли тяжелого машиностроения. *Caterpillar* владеет 22 заводами по производству комплектующих по всему миру, на складах которых хранится 320 тысяч разных деталей, и ежедневно отправляется потребителям 84 тысячи, т.е. по одной детали в секунду каждый день на протяжении целого года. В свою очередь дилеры вкладывают огромные средства в покупку запасных частей, обустройство складских помещений, создание собственного автопарка, организацию центров технического обслуживания, приобретение диагностического оборудования и развитие информационной инфраструктуры. Благодаря этому *Caterpillar* и ее дилеры гарантируют доставку деталей в течение 48 часов в любую точку мира. Компания отгружает 80% заказанных деталей сразу же после получения заказа, а 99% из них доставляются клиенту в тот же день. В иной ситуации оказываются клиенты конкурентов, которые вынуждены ждать выполнения заказа 4-5 дней.
- *Система коммуникаций. Caterpillar* общается со своими дилерами абсолютно честно и на равных. Как говорит г-н Файтс: "Между нами и нашими дилерами нет никаких секретов. Мы располагаем финансовыми отчетами и главной информацией о деятельности каждого дилера по всему миру. ... Кроме того, фактически все служащие компании *Caterpillar* и ее дилеры имеют доступ к постоянно обновляющимся базам данных с информацией об услугах, динамике продаж и прогнозах дальнейшего развития, результатах опросов покупателей и т.п. Фактически каждый служащий, от начинающего дизайнера до главы компании, имеет прямую связь с каким-нибудь сотрудником из компании наших дилеров".
- *Эффективная организация работы дилеров. Caterpillar* делает все возможное, чтобы работа у ее дилеров спорилась. Для этого она внимательно наблюдает за каждой сделкой, заключенной ее дилерами, за их положением на рынке, за предоставляемыми услугами, за финансовыми результатами и другими показателями их деятельности. Она искренне хочет, чтобы каждый ее дилер преуспевал, и в случае возникновения проблем сразу приходит на помощь. В результате дилерские организации, многие из которых являются семейным бизнесом, достаточно устойчивы и прибыльны. Средний "возраст" дилера компании *Caterpillar* превышает 50 лет, естественно, что за это время сменилось по крайней мере одно поколение владельцев. Но еще более удивительно, что некоторые из дилерских организаций компании начали с ней сотрудничать еще до 1925 года, т.е. до официального "рождения" компании в результате слияния.
- *Личные связи.* Помимо установления формальных, деловых отношений, *Caterpillar* налаживает более близкие личные отношения со своими дилерами, которые напоминают теплые семейные

отношения. Г-н Файтс приводит следующий пример: "Когда я встречаю Чаппи Чепмена (Chappy Chapman), бывшего вице-президента компании, ... играющего в гольф, он всегда расспрашивает о некоторых дилерах или их детях, которые сейчас уже возглавляют семейный бизнес. И каждый раз, когда встречаюсь с теми же дилерами, они живо интересуются жизнью Чаппи. Вот какие отношения существуют в нашей компании. ... Я считаю многих дилеров своими близкими друзьями".

Таким образом, уникальная система распределения *Caterpillar* служит основным источником конкурентных преимуществ компании. Эта система строится на основе взаимного доверия и стремления к общим целям. *Caterpillar* и ее дилеры очень гордятся своей совместной работой. Как утверждает г-н Файтс: "Именно дух товарищества среди наших дилеров по всему миру делает наш бизнес чем-то большим, чем просто финансовой организацией. Они уверены, что делают полезное дело, потому что являются частью компании, которая производит, продает и обслуживает машины, которые заставляют мир работать" [1].

Маркетинговые решения о каналах распределения являются одними из самых важных решений, с которыми сталкивается управленческий персонал. Они оказывают непосредственное влияние на любые другие маркетинговые решения. Система ценообразования, используемая на предприятии, зависит от того, с какими торговыми организациями сотрудничает это предприятие — с продавцами товаров массового спроса или со специализированными магазинами высокого уровня обслуживания. Структура отдела сбыта и решения о рекламе определяются уровнем мотивации, убедительности и подготовленности дилеров. От того, приобретает компания новые товары или разрабатывает их самостоятельно, может зависеть соответствие этих товаров возможностям участников каналов распределения.

Многие компании зачастую уделяют слишком мало внимания каналам распределения своих товаров, и это нередко приводит к большим потерям. Зато, создав эффективную систему сбыта, компании могут получить огромные конкурентные преимущества. Творческая и неординарная система распределения компании *Federal Express* помогла ей стать лидером в индустрии доставок мелких отправлений. Компания *General Electric* прочно закрепилась на рынке электрических приборов, организовав работу своих дилеров на основе сложной компьютеризированной системы обработки заказов и доставки. Компания *Dell Computer* вызвала настоящую революцию в своей отрасли, начав продавать компьютеры непосредственно своим потребителям, а не розничным торговцам.

Решения относительно каналов распределения зачастую предполагают долговременные обязательства перед другими фирмами. Например, такие компании, как *Ford, IBM* или *Pizza Hut,* могут легко внести изменения в свои рекламные кампании, в систему ценообразования или продвижения товаров. Они могут прекращать производство одних товаров и предлагать новые, в зависимости от изменений спроса на рынке. Но, когда они создают каналы распределения, подписывая договор о франчайзинге, или заключают соглашения с независимыми дилерами или крупными розничными торговцами, при изменении ситуации на рынке они уже не смогут быстро заменить эти каналы распределения своими собственными. Поэтому управленческий персонал должен внимательно подходить к вопросу о создании каналов распределения, учитывая как сегодняшние условия на рынке, так и тенденции их изменения в будущем.

В этой главе рассмотрим четыре основных вопроса, связанных с каналами распределения товаров. Какова сущность каналов распределения? Каким образом взаимодействуют *компании, выполняющие функции каналов распределения? С какими проблемами стал-*

киваются фирмы в процессе формирования каналов распределения и управления ими? Какую роль в привлечении потребителей и удовлетворении их нужд играет товародвижение? В главе 11 подробно ознакомимся с основными типами посредников — оптовыми и розничными торговцами.

Понятие каналов распределения

Большинство производителей пользуются услугами различных посредников для того, чтобы представить свой товар на рынке. Для этого они формируют **каналы распределения**. Такой канал представляет собой совокупность независимых организаций, участвующих в процессе продвижения товара или услуги от производителя к потребителю, который либо непосредственно использует этот товар или услугу, либо производит на их основе другие товары или услуги [2].

Почему производители прибегают к услугам торговых посредников

Почему производители перекладывают часть работы по сбыту товаров на плечи посредников? Ведь в результате таких действий производитель не может полностью контролировать, кому и каким образом продается его продукция. Услугами посредников пользуются, потому что они умеют наилучшим образом предложить товары целевому рынку. Используя связи, опыт, преимущества специализации и высокое качество работы посредников, производители зачастую получают намного больше пользы, чем при самостоятельном сбыте своей продукции.

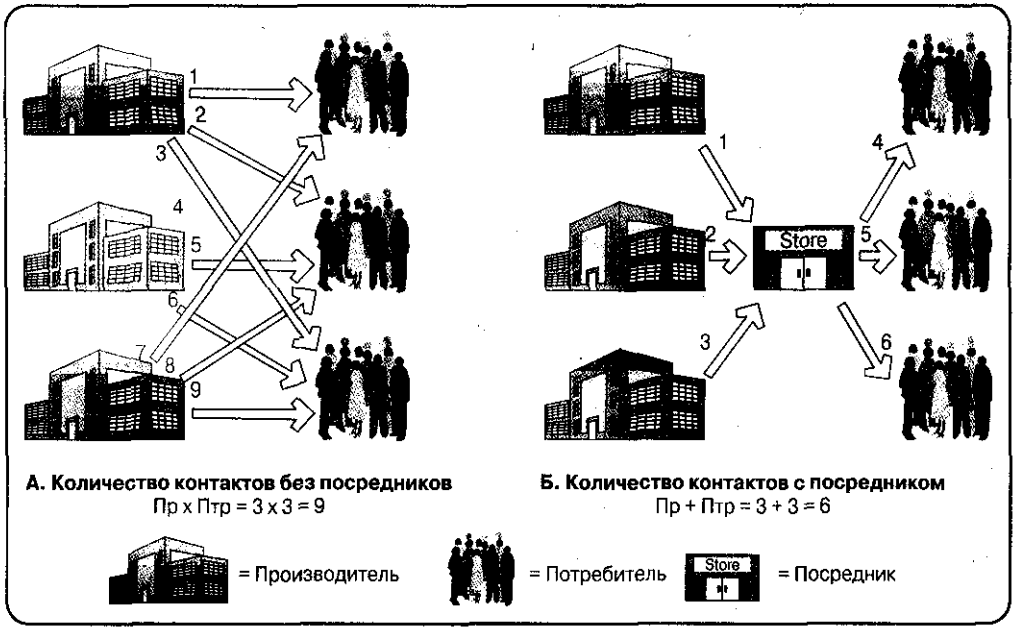


Рис. 10.1. *Дистрибьютор сокращает количество необходимых контактов*

На рис. 10.1 показано, каким образом достигается экономия средств производителя, когда он пользуется услугами посредников. В части *А* рисунка показаны три производителя, которые используют прямой маркетинг для продажи своей продукции трем потребителям. Такая система предполагает девять различных контактов производителей с потребителями. В части *Б* показано, как три производителя действуют через одного дистрибьютора, который взаимодействует с тремя потребителями. Эта схема предполагает всего шесть контактов. Таким образом, посредники сокращают объем работы, которую необходимо выполнить как производителям, так и потребителям.

С экономической точки зрения, задача торговых посредников — трансформировать ассортимент продукции, выпускаемой производителями, в ассортимент товаров, необходимых потребителям. Производители в огромных количествах выпускают ограниченный ассортимент продукции, а потребителям необходим широкий ассортимент товаров в небольших количествах. Выполняя функции канала распределения, посредники закупают у многих производителей большое количество товаров. Затем они дробят эту совокупность товаров на более мелкие части, включающие в себя весь ассортимент продукции, необходимый потребителю. Таким образом, посредники играют важную роль в установлении соответствия между спросом и предложением.

Функции канала распределения

Канал распределения представляет собой путь, по которому товары движутся от производителей к потребителям. Он позволяет преодолеть расхождения во времени, месте и праве собственности, отделяющие товары и услуги от покупателей, для которых они предназначены. Участники канала распределения выполняют ряд ключевых функций. Ниже приведены функции, которые помогают производителям и потребителям заключать сделки.

- *Информационная функция.* Сбор информации, проведение маркетинговых исследований, а также распространение результатов этих исследований, которые необходимы для составления планов и осуществления товарообмена.
- *Продвижение товаров.* Разработка и распространение рекламной информации о предлагаемых товарах.
- *Установление контактов.* Поиск предполагаемых покупателей и налаживание контакта с ними.
- *Приведение товара в соответствие.* Оформление и "подгонка" предложений к требованиям потребителей. Сюда относится расфасовка, сортировка, сборка и упаковка товаров.
- *Проведение переговоров.* Достижение соглашения о цене и прочих условиях, при которых право собственности или право владения товаром может быть передано другим лицам или организациям.

Ниже приведены функции, которые помогают выполнять уже заключенные сделки.

- *Организация товародвижения.* Транспортировка и складирование товаров.
- *Финансирование.* Поиск и использование средств на покрытие расходов по обеспечению функционирования канала.

- *Принятие риска.* Принятие ответственности за выполнение функций канала распределения.

Вопрос состоит не в том, *нужно ли* выполнять эти функции, а в том, *кто* будет их выполнять. Производитель может убрать или заменить любую организацию в канале распределения, но ни одну функцию нельзя ликвидировать. Когда один из участников канала прекращает свою работу, его функции передаются либо уже существующим, либо вновь организованным участникам канала. Если выполнение некоторых функций будет возложено на посредника, издержки и цены производителя будут более низкими. Однако посредники и сами увеличивают цены, чтобы покрыть свои издержки. В зависимости от ситуации, выполнение различных функций может возлагаться на различных участников канала распределения. Это позволяет добиться наиболее эффективного и продуктивного выполнения отдельных функций, в результате чего целевому рынку предлагается необходимый ассортимент товаров.

Количество уровней канала распределения

Каналы распределения характеризуются количеством уровней, их составляющих. Каждое звено торговых посредников, выполняющих работу по перемещению товара и передаче права собственности на него очередному звену цепочки посредников в направлении конечного потребителя, является **уровнем канала** распределения. Поскольку и производитель, и конечный потребитель выполняют определенную работу, они также являются частью любого канала распределения. *Протяженность* канала распределения определяется *числом промежуточных уровней*. На рис. 10.2 в части *А* показано несколько различных по протяженности каналов распределения потребительских товаров.

Канал № 1 называется **каналом прямого маркетинга**, поскольку в нем нет промежуточных уровней. Он состоит только из фирмы-производителя и конечного потребителя. Например, компании *Avon, Amway* и *Tupperware* с целью продажи своих товаров устраивают презентации на дому. Компания *Land's End* продает одежду, используя заказы по почте, телефону или Интернету, а компания *Singer* продает швейные машинки в своих фирменных магазинах. Остальные каналы, изображенные на рис. 10.2 в части *А*, являются каналами *непрямого* маркетинга. Канал № 2 содержит всего один промежуточный уровень. На рынке потребительских товаров этот уровень обычно представлен розничными торговцами. Например, производители телевизоров, фотоаппаратов, мебели, основных видов бытовой техники и других товаров предлагают свою продукцию непосредственно крупным розничным торговцам, таким как *Wal-Mart* или *Sears*, которые продают товар непосредственно конечным потребителям. Канал № 3 включает два промежуточных уровня – уровень оптовиков и уровень розничных торговцев. Такие каналы распределения обычно используются производителями продуктов питания, лекарственных препаратов, скобяных изделий и т.п. Канал № 4 состоит из трех промежуточных уровней. Например, в мясоперерабатывающей промышленности между оптовыми и розничными фирмами находятся мелкие оптовики. Они покупают товар у крупных оптовых торговцев и продают его небольшим розничным фирмам, которых обычно не обслуживают крупные оптовые фирмы. Существуют также каналы распределения с большим числом уровней, но они встречаются довольно редко. С точки зрения производителя товаров, большое число уровней означает утрату контроля над процессом продаж и сложную схему каналов распределения.

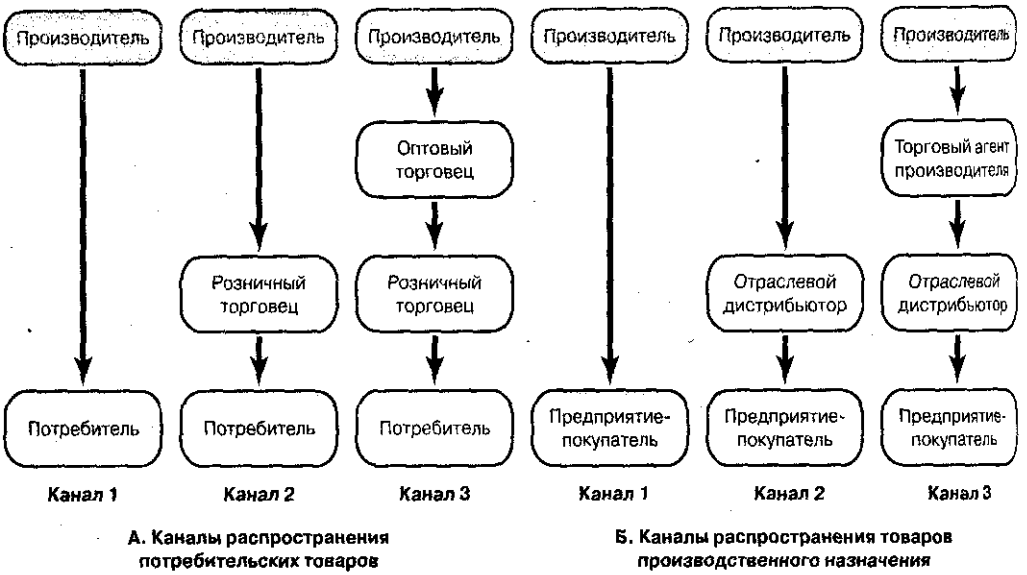


Рис. 10.2. *Каналы распространения различных видов товаров*

На рис. 10.2 в части *Б* показаны основные виды каналов распределения товаров производственного назначения. Предприятие, выпускающее товары производственного назначения, может напрямую торговать с предприятиями-покупателями, привлекая для этого своих собственных торговых агентов. Предприятие-производитель может также продавать свою продукцию отраслевым дистрибьюторам, которые, в свою очередь, продают ее фирмам-покупателям. Продажа может осуществляться и торговыми представителями фирмы-производителя или ее отделом продаж, которые продают товар фирмам-покупателям или отраслевым дистрибьюторам. Как видите, на рынке предприятий обычно встречаются многоуровневые каналы распределения.

Все участники канала распределения товаров заняты перемещением товаров, прав собственности, денег и информации. Все эти потоки делают очень сложными даже одноуровневые каналы распределения.

Внутренняя структура и принципы функционирования каналов распределения

Каналы распределения представляют собой нечто большее, чем просто совокупность фирм, связанных между собой различными потоками товаров, услуг и информации. Это сложные поведенческие системы, в которых люди и организации взаимодействуют между собой для достижения личных целей, целей отдельных компаний и целей каналов распределения. В одних каналах распределения отношения различных фирм носят неформальный характер, все их участники обладают высокой степенью свободы действий. В других каналах определен официальный порядок взаимодействия между их участниками, кото-

рые являются частью определенной организационной структуры. Более того, система каналов распределения не постоянна. Иногда в нее включаются новые виды посредников, а иногда впервые возникают даже целые системы каналов распределения. Ниже рассмотрим принципы функционирования каналов распределения, а также то, каким образом их участники взаимодействуют для обеспечения функций канала.

Принципы функционирования каналов распределения

Канал распределения формируется организациями, объединившимися для достижения общей цели. Каждый участник канала распределения находится в зависимости от других участников. Так, например, дилеры компании *Ford Motor* очень сильно зависят от нее. Их успех определяется тем, насколько автомобили, разработанные компанией *Ford*, будут отвечать запросам потребителей. Сама же компания *Ford* зависит от способности своих дилеров привлекать покупателей, убеждать их приобретать автомобили марки Ford, а также от их способности обеспечить надлежащий уровень сервисного обслуживания автомобилей после их продажи. Деятельность дилера компании *Ford* зависит также и от того, насколько хорошо другие дилеры осуществляют продажу и сервисное обслуживание автомобилей *Ford*, поскольку это влияет на репутацию как самой компании *Ford Motor*, так и на репутацию ее дилеров. Фактически успех отдельно взятого дилера этой компании определяется тем, насколько хорошо работает весь канал распределения компании *Ford*, а также тем, насколько успешно этот канал конкурирует с каналами распределения других производителей автомобилей.

В идеальном случае участники канала распределения должны тесно сотрудничать между собой для поддержания нормальной прибыли и увеличения продаж, поскольку успех каждого участника зависит от успешной работы всего канала распределения. Участники должны выполнять свои функции, согласовывать свои цели и действия и кооперироваться с другими участниками для успешного достижения целей всего канала распределения. Кооперация позволяет им лучше понять и обслуживать целевой рынок, лучше отвечать его требованиям, создавая тем самым выигрышную ситуацию для всех участников процесса.

К сожалению, участники канала распределения редко обладают таким широким видением проблемы. Обычно они больше заботятся о своих собственных краткосрочных целях и о взаимодействии с теми компаниями, с которыми они сотрудничают в канале распределения непосредственно. Сотрудничество с другими компаниями для достижения целей всего канала распределения означает частичный отказ от достижения целей отдельной компании. Несмотря на то что участники канала зависят друг от друга, в своих собственных интересах они зачастую действуют обособленно. Нередко они не соглашаются с той ролью, которую они должны играть в канале распределения, а также кругом обязанностей и получаемым вознаграждением. Такие разногласия по поводу целей и функций приводят к **конфликтам внутри канала** распределения (врезка "Маркетинг в действии 10.1").

Конфликт, возникающий между компаниями, которые находятся на одном и том же уровне канала распределения, называется *горизонтальным*. Например, некоторые дилеры компании *Ford* в Чикаго выражают недовольство действиями других дилеров в этом же городе, которые отбивают у них клиентов, используя более агрессивную ценовую политику и рекламу или осуществляя продажи за пределами закрепленных за ними терри-

торий. Или же, к примеру, франчайзи компании *Pizza Inn* могут пожаловаться на других франчайзи этой же компании за то, что последние заменяют ингредиенты, предоставляют плохой сервис и таким образом подрывают имидж всей компании *Pizza Inn*.

Вертикальные конфликты, возникающие между различными уровнями одного и того же канала распределения, случаются чаще. Например, недавно произошел конфликт между *McDonald's* и некоторыми ее дилерами, он возник в результате неуемного стремления компании к расширению своей деятельности, которое привело к тому, что новые предприятия стали просто отбирать клиентов у тех, кто уже работал в этом районе. У компании *Motorola* возник конфликт со своими дистрибьюторами, когда она попыталась внедрить в жизнь строгие правила сбыта ее популярных сотовых телефонов Star TAC. *Motorola* потребовала, чтобы дилеры использовали определенные рекламные материалы, продавали телефоны в пределах четко обозначенных территорий и заполняли свои магазины на 75% телефонами компании. Несмотря на то что телефоны пользовались популярностью у потребителей, такие ограничения вызвали недовольство дилеров, и многие из них отказались принять такие условия. Данный конфликт угрожал сократить продажи телефонов Star TAC, навредив при этом и самой компании, и ее дистрибьюторам [3].

Некоторые конфликты, возникающие в канале, принимают форму здоровой конкуренции. Такая конкуренция может быть даже полезной для канала — без нее вряд ли бы появились новые формы распределения товаров. Однако иногда конфликты наносят ущерб всем его участникам, как это произошло с телефонами компании *Motorola* — Star TAC. Для эффективной работы канала как единого целого необходимо четко определить роль каждого его участника, а возникшие конфликты не следует пускать на самотек. Координация усилий, распределение ролей и урегулирование конфликтных ситуаций внутри канала распределения, как правило, достигаются с помощью явного лидера внутри данного канала.

Маркетинг в действии 10.1

Не по своим ли дилерам катится компания *Goodyear*

Больше 60-ти лет компания *Goodyear Tire & Rubber* продавала свои покрышки через мощную сеть независимых дилеров, заключая с ними эксклюзивные соглашения. Такая форма взаимоотношений долгое время вполне устраивала и саму компанию, и ее 2,5 тысячи дилеров. *Goodyear* получала исключительно преданных и внимательных дилеров, которые, выполняя условия соглашений, продавали только ее продукцию, а дилеры, в свою очередь, были довольны ограниченным количеством соперников, продающих пользующуюся доверием потребителей продукцию *Goodyear*. Однако в середине 1992 года компания, нарушив традиции, повергла в уныние своих дилеров заявлением о решении продавать свою продукцию через автоцентры сети магазинов *Sears*. Таким образом, дилеры *Goodyear* были вынуждены конкурировать с крупным розничным торговцем. Отказ от сложившихся отношений обескуражил одних и разозлил других дилеров. Один из них заявил: "Чувствуешь себя так, словно после 35 лет совместной жизни жена ушла от тебя". Еще один сказал: "Я чувствую себя так, словно мне нанесли предательский удар в спину".

Решение об изменении системы распределения было принято под влиянием ряда факторов. В конце 80-х годов по всему миру прокатилась волна слияний предприятий, производящих покрышки. На рынке осталось только пять конкурентов. Японская компания *Bridgestone* приобрела компанию *Firestone*; немецкая *Continental* купила компанию *General Tire*; итальянская *Pirelli* выкупила компанию *Armstrong*; наконец, французская *Michelin* — компанию *Uniroyal Goodrich*. После шести десятилетий лидерства на мировом рынке, *Goodyear* сместилась на третье место, пропустив вперед *Michelin* и

Bridgestone. Оставшись единственной полностью американской компанией, производящей покрышки, *Goodyear* была вынуждена бороться за свою долю на американском рынке не с мелкими доморощенными соперниками, а с крупными и достаточно сильными иностранными конкурентами.

Ситуация усложнялась еще и изменением покупательского поведения потребителей при покупке покрышек. Этот товар перекочевал в группу товаров импульсивной покупки, а решающим фактором выбора конкретной марки стала цена. Поэтому большая часть покрышек продавалась в магазинах, торгующих со скидками, а также в клубах оптовиков. Количество покупок, совершаемых в таких торговых точках, за последние 5 лет увеличилось на 30%, в то время как у дилеров уменьшилось на 4%. Распределение продукции через сеть эксклюзивных дилеров лишило компанию *Goodyear* возможности поставлять свою продукцию в места, где покупатели больше всего готовы к покупке. Такое изменение покупательского поведения потребителей создало проблемы и для дилеров. Хотя *Goodyear* предлагала им самые разнообразные скидки, она практически не давала возможности своим дилерам проводить политику низких цен, которых искали многие потребители.

В начале 90-х годов в жизни компании *Goodyear* настали тяжелые времена. Несмотря на то что она оставалась компанией № 1 в США, ее доля на американском рынке покрышек всего за 5 лет снизилась на 3%. Пытаясь справиться с затянувшейся рецессией и жестким ценовым давлением со стороны компаний *Michelin* и *Bridgestone*, *Goodyear* впервые после Великой депрессии понесла убытки. Требовались решительные меры.

Новое руководство компании возглавляет Стенли Голтом (Stanley Gault) — выдающийся менеджер, который прославился тем, что поставил на ноги умирающую компанию *Ohio*. Именно благодаря его усилиям она превратилась в *Rubbermaid* — одну из процветающих ныне американских компаний. Для того чтобы вернуть *Goodyear* былой динамизм, г-н Голт предпринял решительные действия для уменьшения задолженности компании и снижения издержек. Он избавился от подразделений, не имеющих отношения к основной деятельности компании. Но наибольшие изменения произошли в организации маркетинговой деятельности. По инициативе г-на Голта компания *Goodyear* ускорила разработку новых товаров и увеличила расходы на рекламу. Так, например, в конце 1991 года она одновременно вывела на рынок четыре новых вида покрышек: не теряющие сцепления с мокрой дорогой покрышки Aquatred; линию Wrangler для погрузчиков и фургонов; уменьшающие расход топлива "зеленые" покрышки; и новую особо прочную модель Eagle. В 1992 году *Goodyear* выпустила еще 12 новых покрышек, что в 3 раза больше среднеотраслевого показателя.

Довольно быстро г-н Голт изменил и систему распределения *Goodyear*. Организовав продажу покрышек через сеть магазинов *Sears*, он решил наладить продажу своей продукции в сети *Wal-Mart*. В результате маркетинговых исследований выяснилось, что каждый четвертый клиент *Wal-Mart* является потенциальным покупателем продукции *Goodyear*. Эти покупатели образуют сегмент рынка, который вряд ли смогли бы обслужить независимые дилеры *Goodyear*.

Компания также решила воспользоваться услугами новых оптовых торговцев. Подразделения компании заключили сделку о продаже своих фирменных покрышек под частными торговыми марками Wal-Mart, и похоже, что в скором будущем такие же соглашения будут подписаны с магазинами *Kmart, Montgomery Ward* и даже с некоторыми клубами оптовиков. На этом работа компании *Goodyear* по поиску новых каналов распределения не закончилась. Например, в данный момент в компании изучается программа создания сети магазинов самообслуживания, торгующих со скидками — *Just Tires*, которые помогли бы компании справиться с низкими ценами конкурентов. Осуществляя другой проект, компания недавно начала продавать свою продукцию оптовым покупателям, которые занимаются продажей различных марок покрышек в определенных городах США.

Внедрение системы расширенного распределения существенно изменило финансовое положение компании, по крайней мере в краткосрочном периоде. Например, в настоящее время только компания *Sears* контролирует 10% американского рынка покрышек. И хотя объем продаж продукции *Goodyear* в магазинах *Sears* составляет лишь 20% от этой величины, это выливается в 3 миллиона дополнительно проданных покрышек в год, чего вполне достаточно, чтобы компенсировать потерянную в прошлом часть рынка.

Все эти изменения вернули компании былую славу. За первый год работы под руководством г-на Голта уровень продаж и дохода *Goodyear* резко вырос. Ее доля рынка увеличилась на 1%, а цена акций возросла в четыре раза. В 1993 и 1994 годах *Goodyear* получила больше прибыли, чем ее основные конкуренты вместе взятые. Обеспечив компании 4,5 года процветания, в 1996 году г-н Голт оставил свой пост. В *Goodyear* г-н Голт заслужил славу человека, спасшего компанию, а его пос-

ледователь заявил о своем намерении к 2000 году вернуть *Goodyear* на место "неоспоримого мирового лидера".

Однако в долгосрочной перспективе появление новых каналов распределения может лишить компанию ее главного конкурентного преимущества — преданных дилеров, которые долгие годы сотрудничали с компанией на основе эксклюзивных соглашений. Чтобы добиться наилучших результатов, *Goodyear* стоит подумать о сохранении взаимовыгодных отношений со своими дилерами, что возможно только при согласованных действиях. Однако заключенные соглашения с *Sears* и другими оптовыми торговцами большинство дилеров восприняли отрицательно. Некоторые из них энергично взялись за продвижение более дешевых частных марок, которые обеспечивали им более высокую прибыль и предназначались для покупателей, ориентирующихся на цены. Дилеры же из Калифорнии подали в суд групповой иск на *Goodyear*, что заставило компанию несколько сократить размеры продаж покрышек через свои новые каналы распределения в Калифорнии. Такие действия дилеров могли, в конце концов, повлиять на репутацию компании *Goodyear* и ее возможность устанавливать более высокие цены.

Goodyear была вынуждена предпринять ряд мер, чтобы успокоить своих дилеров. Например, *сейчас она поставляет им пользующиеся наибольшим спросом покрышки по более низким ценам. Goodyear* искренне верит в то, что расширенная система распределения скорее принесет пользу ее дилерам, чем навредит им. Продажа продукции в магазинах *Sears*, по мнению руководства компании, делает ее марку более популярной, что позволит увеличить объемы производства, а следовательно, и прибыльности компании. Таким образом компания получит больше денег, которые она сможет выделить для поддержки дилеров. Однако многие дилеры продолжают относиться к таким объяснениям скептически. В конце концов, отступничество дилеров может привести к уменьшению влияния компании *Goodyear* на рынке и свести к нулю выгоду от продаж через новые каналы. Например, вскоре после заявления о заключении соглашения с *Sears* одно из крупных представительств компании *Goodyear* во Флориде включило в ассортимент предлагаемой им продукции несколько наименований более дешевых товаров других марок, сократив при этом продажи покрышек *Goodyear* на 20%. Эти изменения привели к увеличению размера его прибыли. Один неугомонный дилер отмечает: "Мы сейчас продаем то, что, по нашему мнению, лучше подходит нашим клиентам, *и это не обязательно покрышки Goodyear". Хотя компания Goodyear по-прежнему движется вперед*, в будущем ей еще предстоит столкнуться со многими трудностями.

Источники: цитируется по статьям *Dana Milbank*. Independent Tire Dealers Rebelling Against Goodyear//*Wall Street Journal*, July 8, 1992, p. B1; *Schiller*. Goodyear is Gunning its Marketing Engine//*Business Week*, March 16, 1992, p. 42; *Al McGrath*. Managing distribution Channels//*Business Quarterly*, Spring 1996, P. 56–65. См. также статью *Alex Taylor*. Goodyear Wants to Be No. 1 Again//*Fortune*, April 27, 1998, P. 131–134.

Вертикальные маркетинговые системы

Исторически сложилось так, что каналы распределения представляют собой *произвольную совокупность независимых компаний, каждая из которых мало думает* об эффективности работы всего канала в целом. Эти *традиционные* каналы распределения имеют довольно слабое руководство и низкую производительность, а возникающие в таких каналах конфликты оказывают на них разрушительное воздействие. Однако в последнее десятилетие, наряду с традиционными каналами распределения, развиваются и новые формы внутренних структур канала. Одним из наиболее значительных событий в развитии каналов распределения является появление *вертикальных маркетинговых систем*, которые пришли на смену традиционным каналам распределения. Структурные схемы этих двух типов каналов распределения показаны на рис. 10.3.

Традиционные каналы распределения состоят из нескольких независимых производителей, оптовых и розничных торговых фирм. Каждый из них занимается самостоятельной предпринимательской деятельностью, поэтому стремится получить максимальную

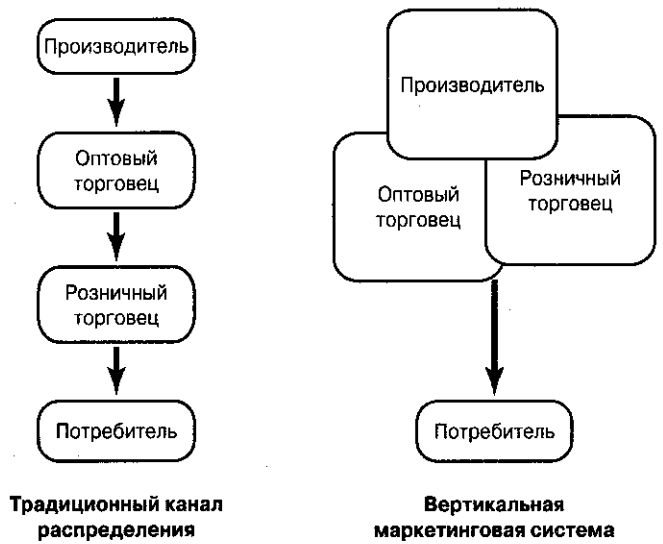


Рис. 10.3. *Сравнение традиционного канала распределения и вертикальной маркетинговой системы*

прибыль, даже если это способно нанести ущерб системе в целом. Ни один из участников канала не может контролировать других участников. Никто также не имеет полномочий распределять функции среди участников канала и разрешать возникающие конфликты. В отличие от традиционных каналов, **вертикальная маркетинговая система (ВМС)** состоит из производителей, оптовых и розничных торговых фирм, функционирующих как единая система.

Один из участников канала либо является владельцем остальных фирм-участников, либо заключает с ними соглашения, либо имеет влияние, достаточное для того, чтобы объединить остальных участников. Доминирующее положение в вертикальной маркетинговой системе может занимать как производитель, так и оптовая или розничная торговая фирма. Вертикальные маркетинговые системы были созданы с целью обеспечить контроль над работой всего канала и управление конфликтами.

Рассмотрим три основных типа ВМС: *корпоративную, договорную* и *управляемую*. В каждом из них используются различные способы формирования системы руководства и делегирования полномочий внутри канала.

Корпоративная ВМС

В *корпоративной ВМС* координация усилий и управление конфликтами достигаются за счет того, что все уровни канала распределения принадлежат одному владельцу. Например, компания *Sears* получает больше 50% продаваемых ею товаров от предприятий, которые частично или полностью находятся в ее собственности. Компания *AT&T* продает телефонные аппараты и аксессуары к ним через сеть своих собственных магазинов *Phone Center*. Компания *Giant Food Stores* имеет предприятия по производству мороженого, по розливу безалкогольных напитков, а также пекарни, которые обеспечивают

магазины *Giant* различными кондитерскими изделиями, начиная от бубликов и заканчивая тортами под заказ. Компания *E.J.Gallo*, один из самых крупных в мире производителей вина, имеет свои собственные виноградники, готовое вино она разливает в бутылки, произведенные на собственных заводах, и закрывает их пробками, которые изготавливаются на заводе *Midcal Aluminum Co.*, который также принадлежит компании *Gallo*. Грузовики компании *Fairbank Trucking* (дочернее предприятие *Gallo*) постоянно привозят сырье на винные заводы, а оттуда вывозят готовую продукцию. Одним из видов сырья, используемых в виноделии, является известь, которую добывают в карьере возле города Сакраменто. Этот карьер также принадлежит компании *Gallo*. Таким образом, *Gallo* участвует в каждом этапе производства и продажи вина.

Договорные ВМС

Договорные ВМС состоят из независимых компаний, осуществляющих различную деятельность по производству и распределению, которые объединились на основе заключенных соглашений. Целью такого объединения является увеличение объемов продаж или экономия средств, чего не достичь каждому предприятию в отдельности. Координация и разрешение конфликтов достигаются путем официальных соглашений со всеми участниками канала. Существует три основных типа договорных ВМС: добровольные объединения розничных торговцев, финансируемые оптовыми торговыми фирмами; кооперативы розничных торговцев; франчайзинговые организации.

Добровольные объединения розничных торговцев, финансируемые оптовыми торговыми фирмами, — это сети магазинов независимых розничных торговых фирм. Такие объединения создаются оптовиками для того, чтобы помочь розничным торговцам успешно конкурировать с разветвленными сетями магазинов крупных организаций. Оптовик разрабатывает специальные программы стандартизации методов розничных продаж и экономные схемы закупок товаров для своих подопечных, что позволяет им успешно конкурировать с торговыми сетями крупных организаций. К организациям такого типа относятся *Independent Grocers Alliance (IGA)*, *Nestern Auto* и *Sentry Hardware*.

Кооперативы розничных торговцев представляют собой объединения розничных торговцев, которые создают совместные предприятия, чтобы осуществлять оптовые закупки, а иногда и производство товаров. Члены таких образований закупают большую часть товаров через свои кооперативы, а также совместно осуществляют рекламную деятельность. Прибыль распределяется между участниками пропорционально объему совершенных ими закупок. Примерами таких объединений являются *Certified Grocers*, *Associated Grocers* и *Ace Hardware*.

Участники *франчайзинговых организаций*, называемые франчайзи, служат связующим звеном между несколькими этапами процесса производства и распределения товаров. Франчайзинг за последние годы стал самой быстрорастущей формой организации розничных продаж. Объемы продаж более 500 тысяч франчайзинговых организаций, функционирующих сегодня в США, превышают 760 миллиардов долларов, что составляет около 40% общего объема розничных продаж [4]. Практически все виды бизнеса в США применяют франчайзинг — начиная от недорогих мотелей, ресторанов быстрого питания и консультантов по заключению браков и заканчивая стоматологическими клиниками, похоронными бюро и центрами оздоровительной гимнастики.

Существует три основные формы франчайзинга. Первая — это *система розничных франчайзи под эгидой производителя*. Она часто применяется в автомобильной промышленности. Например, компания *Ford* предоставляет своим дилерам лицензии на право торговли ее автомобилями. Дилерами являются независимые фирмы, которые согласны придерживаться определенных требований к условиям торговли и сервисного обслуживания. Вторая форма франчайзинга — *система оптовых франчайзи под эгидой производителя*. Такая система применяется при производстве безалкогольных напитков. Так, например, компания *Coca-Cola* предоставляет лицензии заводам по розливу напитков (оптовым торговым фирмам). Эти предприятия покупают концентрат компании *Coca-Cola*, делают из него газированный напиток, разливают его в бутылки и продают розничным торговым фирмам на местных рынках. Третья форма франчайзинга — *система розничных франчайзи под эгидой компании сферы услуг*. В этом случае предприятие сферы услуг создает сеть лицензированных розничных торговых фирм для предоставления своих услуг потребителям. Примерами могут служить компании по прокату автомобилей *(Hertz, Avis)*, предприятия быстрого питания *(McDonald's, Burger King)* и гостиницы *(Holiday Inn, Ramada Inn)*.

Тот факт, что большинство потребителей не могут объяснить, чем договорная ВМС отличается от корпоративной, говорит о том, что договорные системы вполне успешно конкурируют с корпоративными системами. В главе 11 более подробно рассмотрим различные виды договорных ВМС.

Управляемая ВМС

Последовательные этапы производства и распределения товаров координирует **управляемая ВМС**. Такая координация осуществляется благодаря размерам и рыночной власти одного из участников системы, а не при помощи единственного владельца всех предприятий, участвующих в производстве и распределении товара, и не с помощью цепочки предприятий, связанных договорными обязательствами. Производитель популярной марки товара может добиться тесного сотрудничества розничных продавцов этого товара. Например, на рынке потребительских товаров такие компании, как *General Electric, Procter & Gamble, Kraft* и *Cambell Soup*, могут управлять необычайно тесным сотрудничеством с розничными торговцами, контролируя размещение товаров на полках, методы стимулирования сбыта и ценовую политику. Подобным образом такие крупные розничные фирмы, как *Marks & Spencer* или *Toys 'Я' Us*, могут оказать большое влияние на производителей тех товаров, которые они продают.

Горизонтальные маркетинговые системы

Еще одним направлением развития каналов распределения стало появление **горизонтальной маркетинговой системы**, в которой несколько компаний одного уровня объединяют свои усилия для освоения новых маркетинговых возможностей. Работая вместе, компании могут объединять свои капиталы, производственные мощности и маркетинговые ресурсы для того, чтобы сделать больше, чем может сделать одна компания, работая в одиночку. Компании могут объединяться как со своими конкурентами, так и с фирмами, не являющимися их конкурентами. Они могут работать вместе на краткосрочной или

постоянной основе, могут создать отдельное предприятие. Например, сберегательный банк *Lamar* в штате Техас заключил соглашение с компанией *Safeway* о размещении в ее магазинах представителей банка и банкоматов. При этом банк *Lamar* получил возможность быстрого и недорогого выхода на рынок, а *Safeway* смогла предложить своим покупателям банковские услуги прямо в магазине.

Такие схемы построения каналов распределения хорошо работают и в том случае, если они носят глобальный характер. Благодаря тому, что компания *Nestlé* успешно функционирует на различных международных рынках, она создала совместное предприятие с американской *General Mills* и теперь продает различные виды завтраков быстрого приготовления под марками обеих компаний за пределами Северной Америки. Компании *Coca-Cola* и *Nestlé* создали совместное предприятие для того, чтобы продавать по всему миру готовые к употреблению чай и кофе. *Coca-Cola* предоставила свой большой опыт распространения и продажи напитков по всему миру, а вклад *Nestlé* состоял из двух зарегистрированных торговых марок — Nescafe и Nestea. Дистрибьютор компании *Seiko Watch* в Японии — *K. Hattori* — продает там же и бритвенные приборы фирмы *Schick*, обеспечивая ей тем самым значительную долю японского рынка, хотя на многих других рынках преобладает компания *Gillette* [5].

Комбинированные маркетинговые системы

В прежние времена многие компании использовали всего один канал распределения для продажи своих товаров, поскольку работали на одном рынке или на одном сегменте. Сегодня в результате фрагментации рынка компании стали выделять различные сегменты с учетом возможностей каналов распределения. Поэтому все чаще используются *многоканальные системы распределения*, часто именуемые **комбинированными маркетинговыми системами**. Такая многоканальная система может появиться тогда, когда какая-либо компания использует несколько каналов распределения, чтобы охватить несколько сегментов рынка.

Комбинированная маркетинговая система изображена на рис. 10.4. На этом рисунке показано, что производитель напрямую продает свою продукцию потребительскому сегменту рынка № 1, используя каталоги и телемаркетинг. Потребительскому сегменту рынка № 2 продукция продается через розничную торговую фирму. Сегменту рынка организованных потребителей № 1 продукция продается опосредованно, т.е. через дистрибьюторов и дилеров, а сегменту № 2 этого же рынка продажа осуществляется торговым персоналом самой фирмы-производителя.

Примером эффективного использования комбинированных каналов распределения является компания *IBM*. Долгие годы *IBM* продавала компьютеры только своими собственными силами. Однако, после начала бурного развития рынка небольших и недорогих компьютеров, этот единственный канал уже не мог удовлетворить разнообразные требования потребителей. Для того чтобы идти в ногу со временем и не упустить из виду ни один из вновь появившихся сегментов компьютерного рынка, *IBM* создала 18 новых каналов распределения за последние 10 лет. Например, помимо продажи компьютеров через свой отдел сбыта, *IBM* продает всю свою продукцию с помощью системы IBM Direct, используя каталоги и телемаркетинг. Потребители могут также приобрести персональны

компьютер *IBM* у независимых дилеров компании или в специальных отделах крупных розничных торговцев, таких как *Wal-Mart, Circuit City* или *Office Depot*. Различные сегменты рынка организованных потребителей обслуживаются дилерами *IBM* и оптовыми посредниками [6].

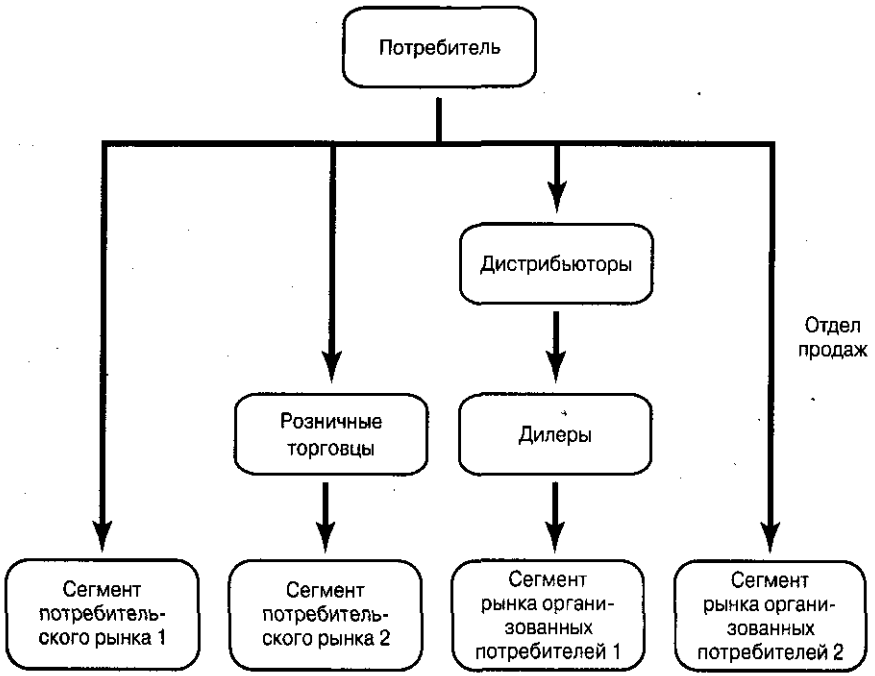


Рис. 10.4. *Комбинированные маркетинговые каналы*

Комбинированные каналы распределения предоставляют ряд преимуществ тем компаниям, которые обслуживают большие и сложные рынки. С добавлением каждого нового канала распределения компания расширяет охват рынка своей продукцией и получает возможность адаптировать свои товары и услуги к специфическим требованиям самых разных потребительских сегментов рынка. Однако управлять такими комбинированными системами довольно сложно, иногда в них возникают конфликты, поскольку различные каналы конкурируют между собой, пытаясь отвоевать друг у друга покупателей и рынки сбыта.

А сейчас прервитесь на минутку и припомните, что вы узнали о каналах распределения.

- **Сравните каналы распределения компаний *Caterpillar* и *Goodyear*. Изобразите графически схему распределения товаров каждой компании. Какой тип каналов использует каждая компания?**
- **Каким образом распределены функции и полномочия участников каждого канала? Насколько согласованно они работают над обеспечением успешной деятельности канала в целом?**

Решения о структуре канала распределения

Теперь рассмотрим ряд решений о структуре канала распределения, принимаемых фирмами-производителями. При разработке структуры каналов распределения производителям приходится искать компромисс между желаемым и возможным. Новое предприятие обычно начинает реализовать свою продукцию в незначительных объемах. Выбрать лучший канал распределения в этом случае не проблема. Проблема в том, чтобы убедить одного или нескольких торговых посредников заниматься реализацией продукции именно этого предприятия.

Если дела новой компании идут хорошо, она может продвигать свою продукцию на новые рынки. И снова производитель будет стремиться к сотрудничеству с уже существующими торговыми посредниками. На небольших рынках компания может напрямую продавать свой товар розничным торговцам, а на более крупных — могут потребоваться услуги дистрибьюторов. В одной части страны компания может заключить договоры франчайзинга с отдельными торговцами. В другой — продавать свой товар через все торговые предприятия, которые выразили желание сотрудничать с ней. Таким образом, система каналов распределения должна разрабатываться так, чтобы соответствовать возможностям и требованиям локальных рынков. Однако для максимальной эффективности анализ системы каналов распределения и окончательное решение о ее структуре должны быть основаны в большей степени на намерениях самой фирмы-производителя. Разработка структуры каналов включает следующие этапы: *анализ необходимых потребителю видов обслуживания; определение целей канала и возможных ограничений для их достижения; выявление основных вариантов построения каналов распределения; оценка этих вариантов.*

Анализ необходимых потребителю видов обслуживания

Маркетинговые каналы должны рассматриваться как *системы доставки потребительской ценности, в которых каждый участник канала увеличивает ценность товара для* потребителя. Таким образом, разработка структуры канала распределения начинается с выяснения предпочтений и требований целевых потребителей. Будут ли потребители покупать товар в расположенных поблизости магазинах или они готовы ездить на большие расстояния в центральные магазины? Предпочитают ли они лично покупать интересующие их товары либо заказывать покупки по телефону или по почте? Ценят ли потребители широкий ассортимент товаров или отдают предпочтение специализированной торговле? Хотят ли потребители получить какие-либо дополнительные услуги (доставка, продажа в кредит, ремонт, установка и тому подобное) или они будут обращаться за этими услугами в другие места? Чем быстрее осуществляется доставка товаров, чем шире ассортимент продукции и чем больше дополнительных услуг предлагается, тем выше уровень обслуживания в данном канале.

Однако осуществление быстрой доставки, предложение широкого ассортимента продукции и ряд других услуг не всегда выполнимы или целесообразны. Компания-производитель и участники ее канала распределения не всегда имеют достаточно средств и навыков, необходимых для предоставления всех видов услуг. Кроме того, предоставление

высококачественных услуг приводит к увеличению не только расходов на функционирование канала, но и к росту цен на товары. Компания должна сопоставлять необходимые потребителю услуги не только со своими возможностями и затратами на предоставление этих услуг, но и с ценовыми предпочтениями покупателей. Успешная деятельность магазинов, торгующих по сниженным ценам, показывает, что покупатели зачастую согласны иметь более низкий уровень обслуживания, если он обеспечивает и более низкие цены.

Определение целей и ограничений канала распределения

Цели канала определяются необходимым уровнем обслуживания целевых потребителей. Обычно компания может выделить несколько сегментов рынка, которым необходимы различные уровни обслуживания, затем нужно принять решение о том, какой сегмент рынка она будет обслуживать и какой канал распределения лучше всего подходит в каждом конкретном случае. Какой бы сегмент рынка ни был выбран, производитель всегда стремится обеспечить необходимый уровень обслуживания с минимальными издержками.

Цели канала распределения подвержены влиянию таких факторов, как характеристики товара, стратегия деятельности компании, маркетинговые посредники, конкуренты и окружающая среда. Например, учитывая размеры компании и ее финансовое состояние, можно определить, какие маркетинговые функции она сможет выполнять сама, а какие лучше поручить посредникам. Компании, производящие скоропортящиеся продукты, вынуждены использовать прямой маркетинг, чтобы избежать каких-либо задержек и слишком длительного хранения. Одни компании стремятся конкурировать в тех же торговых точках, где продаются товары их конкурентов, или недалеко от них. Другие же — стараются избегать тех каналов распределения, которыми пользуются их конкуренты. Например, компания *Avon* решила не вступать в борьбу с другими производителями косметики за скудное место в магазинах, а вместо этого занялась прибыльным видом продаж с помощью консультантов-коммивояжеров. И наконец, *факторы маркетинговой среды*, такие как состояние экономики и законодательные ограничения, также влияют на решение о структуре каналов распределения. Например, в условиях кризиса производители стараются распространять свои товары самым экономичным способом, используя самые короткие каналы распределения и отказываясь от предоставления излишних услуг, которые повышают цены их товаров.

Выявление основных вариантов построения каналов распределения

Определив цели канала распределения, компания продумывает основные варианты построения этих каналов, учитывая возможные типы посредников, их количество, а также обязанности каждого из участников канала распределения.

Типы посредников

Компания должна определить, какие посредники смогут выполнять функции канала распределения. Предположим, производитель тестирующего оборудования разработал прибор, подающий звуковой сигнал при обнаружении ненадежных соединений в любых механизмах, имеющих двигающиеся части. Руководство компании считает, что рынком

сбыта для этого прибора являются все отрасли, в которых производятся или используются электродвигатели, паровые двигатели или двигатели внутреннего сгорания. Поскольку количество служащих отдела сбыта компании в настоящее время невелико, возникает проблема, как наиболее эффективно охватить все эти отрасли. В результате обсуждения были предложены следующие варианты построения каналов распределения.

- *Отдел сбыта компании.* Увеличение числа штатных сотрудников отдела сбыта. Закрепление за ними отдельных территорий и поручение им контактировать со всеми предполагаемыми клиентами на этой территории. Или же создание отдельных подразделений для работы с каждой отраслью.
- *Торговые представители компании-производителя.* Привлечение посреднических компаний, которые реализуют подобную продукцию, для продажи своего тестирующего оборудования.
- *Отраслевые дистрибьюторы.* Поиск дистрибьюторов в различных регионах и отраслях, которые занялись бы продажей новой модели. Предоставление им исключительных прав на торговлю этой продукцией, обеспечение приличного вознаграждения, обучение использованию нового оборудования, а также поддержка в продвижении его на рынок.

Количество торговых посредников

Компания должна определить, какое количество участников канала распределения ей стоит использовать на каждом уровне. В решении этой проблемы можно использовать три стратегии: интенсивное распределение, эксклюзивное распределение или селективное распределение [7].

Производители товаров повседневного спроса, а также производители сырьевых продуктов обычно применяют стратегию **интенсивного распределения,** т.е. пытаются разместить товары в максимально возможном количестве торговых точек. Такие товары должны продаваться там, где потребитель хочет их покупать в удобное для себя время. Например, сладости, жевательная резинка, одноразовые бритвы, напитки, батарейки, фотопленки и подобные им товары продаются в миллионах торговых точек, чтобы обеспечить максимальное удобство их покупки потребителями. Стратегией интенсивного распределения своих товаров пользуются такие производители потребительских товаров, как *Procter & Gamble, Coca-Cola, Campbell* и многие другие компании.

Некоторые производители применяют прямо противоположную стратегию. Они преднамеренно ограничивают количество торговых посредников, имеющих право продавать их товар. Такая стратегия, именуемая **эксклюзивным распределением**, подразумевает передачу производителем эксклюзивного права на распространение его продукции на определенной территории ограниченному числу дилеров. Эксклюзивное распределение используется для продажи автомобилей и престижных моделей женской и мужской одежды. Например, дилеры компании *Rolls-Royce* немногочисленны и расположены далеко друг от друга, даже в очень большом городе есть только один, максимум два ее дилера. Предоставляя дилерам эксклюзивные права, компания получает преданных посредников, а также возможность контроля над ценами, стимулированием сбыта, кредитованием потребителей и техническим обслуживанием автомобилей. Эксклюзивное

распределение также увеличивает престижность товарной марки и позволяет продавать машины по очень высоким ценам.

Между интенсивным и эксклюзивным распределением находится **селективное распределение**, которое подразумевает сотрудничество более чем с одним, но не со всеми посредниками, желающими заниматься продажей данного товара. Такую стратегию обычно применяют производители мебели, телевизоров и других небольших моделей бытовой техники. Селективное распределение дает производителю возможность широкого охвата рынка с более высокой степенью управляемости продажами и с меньшими издержками, чем при использовании интенсивного распределения.

Полномочия участников канала распределения

Производителям товаров необходимо достичь соглашения с посредниками по поводу условий их деятельности, а также полномочий. Производитель должен установить цены на свои товары и приемлемый размер ценовых скидок для посредников. Он также должен определить территорию для каждого участника канала и быть очень осторожным, привлекая новых посредников. Взаимные услуги и обязательства нужно детально обсудить, особенно заключая франчайзинговый договор или формируя эксклюзивный канал распределения. Например, компания *McDonald's* оказывает поддержку своим посредникам при проведении мероприятий по стимулированию сбыта. Она также предлагает им обучение персонала и содействие в осуществлении общего руководства. Посредники, в свою очередь, должны отвечать стандартным требованиям, предъявляемым *McDonald's* к оборудованию, а также должны содействовать выполнению новых программ стимулирования сбыта, предоставлять производителю необходимую информацию и осуществлять закупки продуктов питания определенного качества.

Оценка основных вариантов построения канала

Допустим, что компания выделила несколько вариантов построения канала распределения и хочет выбрать из них тот, который наилучшим образом подходил бы для осуществления ее долгосрочных планов. Для этого каждый вариант нужно оценить по ряду критериев: экономическому, возможности контроля и гибкости.

Используя *экономический критерий*, компания сравнивает возможные уровни прибыли от различных вариантов построения канала. Она оценивает объем продаж, который может обеспечить каждый канал, и издержки продажи различных объемов продукции через эти каналы. Компания также должна хорошо продумать *систему контроля*. Использование посредников, как правило, предполагает некоторую их самостоятельность при продаже товаров, при этом одни посредники получают больше прав, чем другие. В то же время компания стремится оставить за собой как можно больше контроля. Наконец, компания должна учесть *критерий гибкости*. Построение каналов распределения предполагает заключение долгосрочных соглашений, из-за чего в случае необходимости бывает сложно адаптировать систему распределения к изменяющейся рыночной среде. Производитель стремится создать как можно более гибкий канал. Поэтому канал, предполагающий долгосрочные обязательства, можно выбрать только в том случае, если его очень высоко оценили по двум другим критериям — экономическому и управленческому.

Формирование международных каналов распределения

Компании, работающие на международном рынке, сталкиваются с дополнительными трудностями при создании своих каналов распределения. Каждая страна имеет собственную уникальную систему распределения, которая развивается и изменяется очень медленно. Различия между системами распределения отдельных стран могут быть очень сильными. Поэтому международные компании должны, как правило, приспосабливать свои стратегии распределения к существующей внутри каждой страны структуре этих каналов. Структура каналов распределения на некоторых рынках слишком сложна, и в нее очень трудно проникнуть из-за большого количества уровней и торговых посредников. Рассмотрим пример с Японией.

> Японская система каналов распределения начала формироваться в начале XVII века, когда *индустрия строительства жилых домов и [быстро растущее] городское население породили класс* торговцев. ... Несмотря на большие достижения японской экономики, система каналов распределения осталась, на удивление, преданной старой модели. ... [Она] включает в себя самых разнообразных оптовиков, агентов, брокеров и розничных торговцев, которые отличаются от своих американских коллег только по количеству, а не по выполняемым функциям. В Японии существует бесчисленное множество крохотных розничных магазинчиков. А товары для них поставляет еще большее количество оптовиков, образующих уровень на уровне. Их количество намного превышает то *число, которое считают достаточным многие специалисты в других странах. Например, до* того момента, как мыло попадет на прилавок розничного магазина, оно пройдет через руки трех оптовиков, да еще через какую-нибудь торговую компанию. Пока сырое мясо дойдет от фермеров к потребителям, оно побывает "в руках" десятка торговых агентов. ... Сеть каналов распределения ... отражает традиционные тесные связи между многими японскими фирмами ... [и делает] основной акцент на личных взаимоотношениях с потребителями. ... Несмотря на то, что [эти каналы выглядят] громоздкими и неэффективными, похоже, они отлично обслуживают японских потребителей. ... *Из-за нехватки места для хранения продуктов в своих небольших домах, большинство японских* домохозяйств делает закупки несколько раз в неделю и предпочитает удобные, расположенные по соседству магазинчики [8].

Многим западным компаниям нужно преодолеть огромные трудности, чтобы проникнуть в тесно переплетенную и ограниченную традициями японскую систему каналов распределения.

В то же время системы каналов распределения в ряде развивающихся стран могут быть неэффективными или вовсе отсутствовать. Например, рынки Индии и Китая просто громадны — каждый из них состоит из сотен миллионов человек. Однако на самом деле *эти рынки намного меньше, чем население этих стран.* Поскольку системы каналов распределения в этих странах развиты недостаточно, большинство компаний может выгодно продавать свои товары только незначительной части населения в крупных городах [9].

Итак, компании, работающие на международном рынке, имеют возможность выбирать из огромного количества вариантов построения каналов распределения. Разработка эффективных и продуктивных систем распределения внутри страны и между рынками разных стран является довольно трудной задачей.

Решения об управлении каналом

Определив структуру канала распределения, компания должна реализовать на практике выбранный вариант. Для этого необходимо отобрать наиболее подходящих посредников и разработать систему мотивации и оценки эффективности их работы.

Отбор участников канала распределения

Производители различаются по своей возможности привлекать квалифицированных торговых посредников. Для некоторых из них подобрать участников канала распределения не составляет труда. Например, компания *Toyota* не имела никаких проблем с привлечением новых дилеров для продвижения модели Lexus. Фактически *Toyota* вынуждена была отказать многим торговым фирмам, желавшим стать ее дилерами. В некоторых случаях обещание эксклюзивного или селективного распределения хороших товаров приводит к появлению большого числа претендентов на роль торгового посредника.

Другие же производители, наоборот, должны упорно трудиться, чтобы выстроить цепочку квалифицированных посредников. Когда компания *Polaroid* начинала свою деятельность, она не смогла реализовать свои новые фотоаппараты через специализированные фотомагазины, и ей пришлось обратиться к услугам розничных торговцев, работающих с широким перечнем товаров.

Перед тем как проводить отбор посредников, компания-производитель должна оценить те характеристики, которыми должен обладать наилучший посредник. Стоит поинтересоваться, сколько лет он работает на рынке, какие товары других производителей он продает, какой наибольший размер прибыли он получал, какова динамика роста объемов его продаж, насколько он готов к работе в команде и какой репутацией он пользуется. Если в роли посредников выступают торговые агенты, фирма-производитель должна проанализировать количество и вид других товаров, которыми они занимались, а также результативность их усилий по продаже товаров. Если посредником является розничный магазин, который хочет участвовать в эксклюзивном или селективном распределении, то компании стоит оценить потребителей этого магазина, его местоположение, а также потенциальные возможности для роста.

Мотивация участников канала распределения

Для того чтобы каналы работали наилучшим образом, необходимо постоянно мотивировать их участников. Компания-производитель должна осуществлять продажу своей продукции не только *через* посредников, но и *им*. Большинство производителей считают, что посредники — первые потребители. Поэтому очень важно построить с ними прочные отношения. Для этого используется метод кнута и пряника. В одних случаях они предлагают *позитивные* факторы мотивации, т.е. большие скидки, льготные условия сделок, премирование, компенсация расходов на рекламу и экспонирование товара, а также соревнование между различными посредниками. В других случаях производители применяют *негативные* факторы мотивации, такие как угрозы уменьшить скидки, замедлить сроки поставок или вообще прекратить сотрудничество. Компания-производитель, использую-

щая такие методы, поступает неправильно, поскольку пренебрегает изучением потребностей и проблем, сильных и слабых сторон своих дистрибьюторов.

Более ответственные компании стараются построить долгосрочные партнерские отношения со своими дистрибьюторами. Для этого они разрабатывают такую систему управления каналами сбыта, которая отвечает требованиям как производителя, так и посредников. Так, например, *Procter & Gamble* наладила сотрудничество с сетью магазинов *Wal-Mart*, чтобы обеспечить наивысшую ценность для конечных потребителей. Эти компании сообща разрабатывают коммерческие цели и стратегии, определяют уровень запаса товаров, а также планируют рекламные и стимулирующие мероприятия. Так же и компания *General Electric*, сотрудничая со своими независимыми дилерами, помогает им продавать свою продукцию (врезка "Маркетинг в действии 10.2"). Основная задача компании – суметь убедить своих дистрибьюторов в том, что они смогут заработать деньги, если станут частью тщательно продуманной маркетинговой системы [10].

Маркетинг в действии 10.2

General Electric строит прочные отношения со своими дилерами

До 1980 года компания *General Electric* (*GE*) продавала свою продукцию через своих дилеров, а не им и не с ними. *GE* использовала традиционную систему распределения, стараясь заполнить канал распределения своей продукцией, полагая, что "загруженный дилер — это преданный дилер". Загруженные дилеры не имели места для того, чтобы закупать продукцию других производителей, и более активно продавали технику производства *GE*, тем самым сокращая объемы товарных запасов. Для того чтобы заполнить склады дилеров, компания *GE* предлагала более низкие цены тем дилерам, которые заказывали полный фургон товаров *GE*.

Со временем компания *GE* осознала, что такой подход порождает множество проблем, особенно для небольших независимых дилеров, которые не имеют возможности держать большие товарные запасы. Эти дилеры находились под большим давлением ценовой конкуренции со стороны более крупных дилеров, продающих технику различных производителей. Пересмотрев свою стратегию с точки зрения лучшего удовлетворения потребностей дилеров и увеличения их прибыльности, компания *GE* создала альтернативную модель распределения, получившую название GE CustomerNet. С ее помощью дилеры только показывают модели бытовой техники. А для выполнения заказов они полагаются на "виртуальные запасы".

Дилеры имеют доступ к работающей круглосуточно системе обработки заказов, они проверяют возможность получения определенной модели бытовой техники и делают заказ на доставку этой модели на следующий день. Используя систему GE CustomerNet, дилеры могут узнать технические характеристики любого товара, получить его фотографию, сравнительные характеристики всех товаров компании. Они могут проверить наличие товара, его отпускную цену, разместить заказ, проследить ход его выполнения и даже загрузить рекламные обращения, подготовленные специалистами компании для использования в местных средствах массовой информации. Брайан Келли (Brian Kelly), вице-президент компании по сбыту, говорит: "С помощью этой системы мы обеспечили доступ наших дилеров ко всем ресурсам компании. Мы хотим стать ближе к ним, предоставив всю имеющуюся информацию".

Дилеры только выиграли от этого, поскольку их расходы на содержание товарных запасов значительно сократились, но при этом осталась возможность иметь огромные "виртуальные" запасы товаров для удовлетворения любых потребностей покупателей. *GE* может поставить практически любую модель на следующий день после получения заказа, дилеру остается только продемонстрировать в своем магазине на экране дисплея имеющуюся продукцию и оформить заказ. Благодаря существенному сокращению расходов на поддержание складских запасов, конкурентоспособность даже небольших дилеров существенно повысилась. Внедрение системы GE CustomerNet сделало продажу

продукции компании более простой и эффективной. Дилеры просто размещают дисплей в торговом зале, а затем покупатель вместе с продавцом выбирают нужный товар, перебирая самые разнообразные модели. Они могут запросить информацию о его технических характеристиках, узнать, есть ли он в настоящее время на складе. Один из дилеров подтверждает: "Вы можете сразу же сказать покупателю, когда он получит тот или иной товар, распечатать прекрасно оформленную фотографию выбранного изделия, — для этого вам нужно только щелкнуть мышью".

В результате использования системы GE CustomerNet компания GE тоже не осталась в убытке. Ее дилеры теперь стали более зависимыми от нее, а с помощью новой системы получения заказов значительно сократились расходы на их обработку. Компания теперь знает фактический объем продаж своих изделий розничными торговцами, что помогает ей точнее планировать производство этих изделий. Теперь GE может производить товары в соответствии со спросом на них, а не для того, чтобы пополнять товарные запасы дилеров. И наконец, GE смогла разместить свои склады так, чтобы осуществлять поставку товара в течение 24 часов на 90% территории США.

Но, пожалуй, главный выигрыш компании GE состоит в том, что она установила прочные партнерские отношения со своими дилерами и сформировала у дилеров заинтересованность в увеличении усилий по сбыту продукции компании. Помимо помощи в реализации, дилеры получили возможность непосредственного общения с компанией по любому вопросу. "Мы хотим, — говорит г-н Келли, — чтобы любой дилер мог запросто задать нам любой вопрос, высказать свои пожелания или претензии. Это помогает нам усиливать связь с потребителями".

Сегодня с помощью системы GE CustomerNet заключается 50 тысяч сделок в неделю. Уровень рентабельности деятельности дилеров стремительно пошел вверх. Таким образом, развивая партнерские отношения, компания GE помогает и себе, и своим дилерам.

Источники: Michael Treacy and Wiersema. Customer Intimacy and Other Discipline Values//Harvard Business Review, January–February 1993, P. 84–93; *Robert d. Bazzell and Gwen Ortmeyer.* Channel Partnership Streamline Distribution//Sloan Management Review, Spring 1995, P. 85–96; *Cathy Ciccolella.* GE to Offer Online Dealer Support with CustomerNet//Twice, April 21, 1997, p. 88; *Cathy Ciccolella.* GE Online Support Wins Dealers Over//*Twice*, February 9, 1998, p. 38; кроме того, информация, предоставленная *GE Appliance*.

Оценка и контроль деятельности участников канала

Компания-производитель должна регулярно оценивать работу каждого из участников канала распределения по таким показателям, как выполнение нормы сбыта, величина товарных запасов, время доставки товара потребителю, отношение к поврежденным и утраченным товарам, участие в обучающих и стимулирующих программах компании-производителя, а также уровень обслуживания потребителей. Компания должна вознаграждать тех посредников, которые работают хорошо. Нужно оказать помощь тем посредникам, которые работают слабо, или, в качестве крайней меры, отказаться от их услуг. Компании стоит периодически проводить аттестацию своих посредников и отсеивать тех, кто работает плохо.

Настало время сделать еще один перерыв. На этот раз сравните систему каналов распределения компаний *Goodyear* и *GE Appliances*.

- Изобразите графически систему каналов распределения компаний *Goodyear* и *GE Appliances*. Сравните их по количеству уровней каналов, типов посредников, обязанностей и полномочий участников каналов и прочим характеристикам. Насколько хорошо спланирована каждая система?
- Оцените, насколько успешно компании Goodyear и GE Appliances управляли своими каналами и поддерживали их. Каковы результаты этой деятельности?

И наконец, производители должны внимательно относиться к своим дилерам. Те компании, которые пренебрежительно относятся к своим дилерам, рискуют не только лишиться их поддержки, но и столкнуться с юридическими проблемами. Следующий раздел познакомит вас с правами и обязанностями производителей по отношению к участникам каналов распределения

Государственная политика и решения о системе каналов распределения

В принципе, компании вправе создавать ту структуру каналов распределения, которая больше всего им подходит. Но фактически деятельность по созданию каналов распределения регулируется рядом юридических норм. Большая часть ограничений направлена на предотвращение применения отдельными компаниями тактики исключения, в результате которой другие компании лишаются возможности пользоваться этим же каналом распределения. Большинство законодательных актов, регулирующих работу каналов распределения, касаются взаимных прав и обязанностей участников канала после того, как они оформили свои партнерские взаимоотношения.

Многие производители и оптовые торговые фирмы предпочитают создавать эксклюзивные каналы распределения своих товаров. Вы уже знаете, что когда производитель разрешает торговать его товаром только определенным посредникам, такая стратегия называется *эксклюзивным распределением*. Если же производитель требует, чтобы его дилеры не торговали продукцией конкурентов, то такая стратегия называется *эксклюзивным дилерством*. Эта стратегия выгодна обеим сторонам. Производитель приобретает более преданных и зависимых дилеров, а дилеры получают постоянный источник товаров и мощную поддержку. Однако построение каналов сбыта на эксклюзивной основе не позволяет другим производителям работать с этими дилерами.

Эксклюзивное дилерство часто предполагает заключение соглашения об эксклюзивных территориях. Производитель может согласиться не продавать свою продукцию другим дилерам, работающим на оговоренной территории. Дилер, в свою очередь, может согласиться продавать эту продукцию только на своей территории. Первый вариант обычен для франчайзинговых организаций и используется для повышения энтузиазма дилеров и их ответственности. Такой подход абсолютно законен: ни один закон не заставляет производителя продавать свою продукцию через большее количество посредников, чем он считает нужным. Второй вариант, при котором производитель пытается заставить дилера торговать только в пределах его территории, стал главным предметом спора законодателей.

Производители популярных марок товара иногда продают их дилерам только при том условии, что дилеры будут приобретать (частично или полностью) все остальные марки товаров, выпускаемых предприятием. Такой подход называется *навязыванием полного ассортимента*. Подобные навязываемые соглашения не обязательно являются незаконными, но если они приводят к значительному ослаблению конкуренции, то они нарушают антитрестовское законодательство (Закон Клейтона). Заключение таких соглашений ограничивает свободу выбора дилеров.

Производители абсолютно свободны в выборе дилеров, однако их права на прекращение работы с дилерами строго ограничены. В принципе, производители могут отказаться

от сотрудничества с дилером "по уважительной причине". Но они не могут этого сделать, если, например, дилер отказывается подписывать сомнительные с юридической точки зрения соглашения, такие как эксклюзивное дилерство или навязываемые соглашения [11].

Товародвижение и управление логистикой

На сегодняшнем глобальном рынке продать товар иногда легче, чем обеспечить его доставку потребителям. Компания должна решить, как лучше всего сохранить или доставить свои товары и услуги, чтобы они оказались доступными потребителям в нужном ассортименте, в нужное время и в нужном месте. Эффективность товародвижения оказывает большое влияние как на удовлетворение запросов потребителей, так и на величину издержек производителя. Ниже мы рассмотрим *сущность* и *важность товародвижения, его цели* и *функции*, а также необходимость *интегрированного управления товародвижением*.

Сущность и важность товародвижения, или маркетинговой логистики

Для некоторых менеджеров товародвижение ассоциируется только с грузовиками и складами. Однако современная система поставок — это нечто большее. **Товародвижение,** или **маркетинговая логистика**, — это деятельность по планированию, выполнению и контролю физического перемещения материалов, готовых изделий и относящейся к ним информации от места их производства к месту их потребления для удовлетворения нужд потребителей и получения прибыли. Короче говоря, этот процесс подразумевает доставку нужного товара нужному потребителю в нужное место в нужное время.

Традиционное товародвижение обычно начинается с заводских складов и заключается в том, чтобы с наименьшими затратами доставить товары от этих складов к потребителям. Однако современные маркетологи предпочитают использовать *маркетинговую логистику*, которая начинается с торговых точек и действует в обратном направлении — в направлении завода. Маркетинговая логистика имеет дело не только с проблемами *исходящего* распределения (перемещение товаров от предприятий к потребителям), но и с проблемами *входящего* распределения (доставка товаров и материалов от поставщиков на предприятия). Такая система снабжения включает в себя полную *цепочку поставок,* потоки, увеличивающие стоимость на каждом этапе от поставщиков до конечных потребителей, как показано на рис. 10.5. Таким образом, задача менеджера, занимающегося логистикой на предприятии, — координировать товародвижение на всей протяженности цепочки поставок, т.е. деятельность поставщиков, агентов по закупкам, работников отдела сбыта, посредников и потребителей. Эта деятельность включает в себя прогнозирование, осуществление закупок, планирование объемов производства, обработку заказов, управление запасами, складирование товаров и планирование транспортных перевозок.

Сегодня компании придают большое значение маркетинговой логистике по ряду причин. Во-первых, обслуживание покупателей и удовлетворение их нужд стало краеугольным камнем маркетинговой стратегии многих предприятий. А ведь распределение товаров является очень важным элементом обслуживания потребителей. Все больше и больше

компаний понимают, что они могут привлечь и удержать потребителей, если предоставят им быструю доставку, лучшее обслуживание или более низкие цены. А это достигается улучшением работы системы товародвижения.

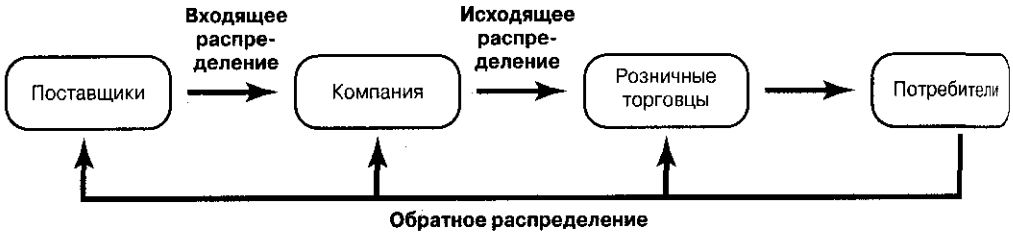


Рис. 10.5. *Маркетинговая логистика: управление цепочкой поставок*

Во-вторых, маркетинговая логистика является большой статьей расходов для многих компаний. Как говорится в одном исследовании, за год американские фирмы "тратят около 670 миллиардов долларов (10,5% валового внутреннего продукта) на упаковку, складирование, разгрузку, сортировку, погрузку и транспортировку товаров" [12]. Расходы на погрузку и транспортировку составляют около 15% цены товара. Компании, в недостаточной степени использующие современные методы товародвижения, обрекают себя на большие расходы. Улучшение работы системы товародвижения может дать потрясающую экономию денег как производителям, так и покупателям.

В-третьих, быстрый рост ассортимента товаров вызвал необходимость совершенствования управления товародвижением. Например, в 1911 году обычный товарный запас бакалейных магазинов *A&P* состоял из 270 единиц товара. Менеджеру по товарным запасам хватало десяти страниц карманного блокнота, чтобы отслеживать движение этих запасов. Сегодня средний магазин *A&P* управляет огромным товарным запасом, который состоит из 16,7 тысяч единиц товаров [13]. Размещение заказов, транспортировка, складирование и управление таким обширным ассортиментом товаров представляют собой довольно сложную логистическую задачу.

И наконец, развитие информационных технологий создало благоприятные условия для значительного повышения эффективности товародвижения товаров. Возрастающее использование компьютеров, считывающих кассовых устройств, унифицированных товарных кодов, электронного обмена данными и систем электронных платежей позволило многим компаниям создать передовые системы обработки заказов, управления запасами, а также системы разработки маршрутов и расписаний транспортных перевозок.

Цели маркетинговой логистики

Некоторые компании считают, что главной целью логистики является предоставление максимального количества услуг потребителям при минимальных расходах. К сожалению, мало компаний способно *одновременно* максимизировать уровень обслуживания и минимизировать затраты на распределение товаров. Максимальный уровень обслуживания потребителей подразумевает быструю поставку товаров, поддержание больших объемов товарных запасов, гибкое изменение ассортимента, предоставление возможности

возврата товаров, а также другие услуги. Все эти мероприятия увеличивают затраты на распределение товаров. В то же время минимальные затраты на распределение подразумевают более длительные ероки поставок, поддержание меньших товарных запасов, более крупные объемы перевозимых партий товаров. Такие действия приводят к снижению уровня обслуживания потребителей.

Цель же маркетинговой логистики, напротив, должна заключаться в обеспечении запланированного уровня обслуживания потребителей с наименьшими затратами. В первую очередь фирма должна определить степень важности для потребителя различных видов услуг и после этого обеспечить желаемый уровень обслуживания для каждого сегмента рынка, учитывая при этом уровень обслуживания у конкурентов. Первоочередная задача состоит в том, чтобы увеличить прибыль, а не объем продаж. Поэтому фирмы должны соотносить выгоды от обеспечения более высокого уровня обслуживания с затратами для его достижения. Некоторые фирмы предлагают более низкий уровень обслуживания, чем у конкурентов, зато назначают и более низкие цены. Другие же компании предлагают более высокий уровень сервиса и назначают более высокие цены для того, чтобы покрыть свои расходы.

Основные функции маркетинговой логистики

Определив цели маркетинговой логистики, компания приступает к созданию такой системы товародвижения, которая поможет осуществить эти цели с минимальными издержками. Для этого компании придется принять ряд решений, связанных с основными функциями маркетинговой логистики: обработка заказов, складирование, управление запасами и транспортировка.

Обработка заказов

Заказы можно сделать самыми различными способами: по почте или по телефону, через торговых агентов или с помощью компьютерного или электронного обмена данными. Иногда компания может сама быть инициатором оформления заказа для своих клиентов.

Компания *Kmart* разработала программу быстрого реагирования, которая требовала, чтобы поставщики, подключенные к этой программе, сами управляли пополнением товарных запасов розничных магазинов компании. Ежедневно *Kmart* передавала поставщикам информацию об объеме продаж за день. Те, в свою очередь, анализировали эту информацию, вносили соответствующие изменения в бланк заказов и отсылали его компании с помощью системы электронного обмена данными. В системе компании *Kmart* заказ обрабатывали точно так же, как будто *Kmart* сама его создала. Говорит один из руководителей *Kmart*: "Мы не изменяем заказы и не подвергаем их сомнению. ... Наши взаимоотношения с поставщиками таковы, что мы полностью доверяем им создание таких заказов, которые наилучшим образом удовлетворяли бы нашу потребность в товарных запасах" [14].

Полученный заказ нужно выполнить быстро и точно. Эффективное выполнение всех этапов обработки заказа выгодно как самой фирме-производителю, так и ее клиентам. Большинство компаний теперь используют компьютеризированные системы обработки заказов, которые позволяют ускорить прохождение цикла "заказ–отгрузка–выставление

счета к оплате". Вот, например, как компания *General Electric* использует компьютерную систему. После получения заказа от потребителя система проверяет платежеспособность этого клиента, а также наличие на складе заказанного товара. Компьютер выдает поручение на отгрузку товара, выписывает счет потребителю, обновляет данные о наличии товара, отправляет заказ на производство товара и передает ответное сообщение потребителю, что заказанный им товар уже в пути. Вся эта процедура выполняется за 15 секунд.

Складирование

Каждая фирма должна хранить свои товары на складе до тех пор, пока они не будут проданы. Чтобы обеспечить быстрое выполнение заказов, компания должна иметь в наличии достаточные запасы товаров. Складирование товаров необходимо, поскольку циклы производства и потребления совпадают редко. Например, компании *Snapper, Toro* и другие производители газонокосилок производят продукцию круглый год и накапливают ее на своих складах для того, чтобы продавать в весенне-летний сезон. Складское хранение товаров призвано устранить несовпадения по времени и количеству заказываемых товаров.

Компании необходимо принять решение о том, *сколько* складов ей необходимо, *какими* должны быть эти склады и *где* они должны находиться. Компания может воспользоваться складами длительного хранения или распределительными центрами (транзитными складами). На складах длительного хранения товары находятся довольно продолжительное время. **Распределительные центры** используются в основном для перемещения, а не для хранения товаров. Они представляют собой крупные автоматизированные склады, которые предназначены для того, чтобы получать товары от различных предприятий и поставщиков, принимать заказы, эффективно их обрабатывать и как можно скорее поставлять товары заказчикам. Например, компания *Wal-Mart* располагает огромными распределительными центрами. Один из таких центров, который ежедневно обслуживает 165 магазинов *Wal-Mart*, имеет площадь 28 акров (11,34 гектара). Лазерные сканеры ежедневно отслеживают маршрут 190 тысяч контейнеров с товарами, движущихся по конвейерным линиям, общая длина которых равна 11 милям (17,699 километров). 1000 рабочих ежедневно осуществляют погрузку и разгрузку 310 грузовиков [15].

Складские приспособления и технологические разработки складского оборудования в последние годы значительно усовершенствовались. Старые многоэтажные склады с медленно работающими конвейерами и устаревшими методами погрузочно-разгрузочных работ испытывают сильную конкуренцию со стороны более новых, одноэтажных автоматизированных складов, имеющих улучшенную систему погрузки-разгрузки, которой управляет компьютер. Для обеспечения функционирования таких складов достаточно всего несколько человек. Компьютеры считывают информацию о поступивших заказах и дают сигнал погрузчикам, электрическим лебедкам или роботам собрать необходимое количество определенного товара и поместить его на погрузочные платформы. Компьютеры также распечатывают счета-фактуры.

Поддержание товарных запасов

Уровень товарных запасов также оказывает влияние на удовлетворенность потребителя. Главной проблемой является сохранение и поддержание оптимальной величины

товарного запаса — не слишком большой и не слишком маленькой. Слишком большой товарный запас влечет за собой не только большие расходы на его поддержание, но и устаревание товаров. Поддержание слишком маленького товарного запаса может вызвать нехватку товара на складе, дорогостоящие срочные погрузку или производство товаров, неудовлетворенность потребителей или, самое худшее, потерю продаж, так как потребитель может в этом случае предпочесть конкурента. Принимая решение о величине товарных запасов, менеджеры должны соотносить стоимость поддержания больших запасов с объемами продаж и прибылью.

За последние десять лет многие компании значительно сократили объемы своих товарных запасов и связанные с ними расходы, используя системы поставок "точно вовремя" (Just In Time — JIT). С помощью таких систем производители и торговые фирмы поддерживают очень маленькие запасы материалов и готовой продукции. Очень часто поддерживается такой запас, которого хватает всего на несколько дней. Запасы материалов или товаров пополняются только тогда, когда это необходимо, а не накапливаются на складе. Такие системы снабжения требуют точного прогнозирования, а также быстрого, частого и гибкого выполнения поставок, чтобы новые поставки осуществлялись в нужный момент. Тем не менее эти системы позволяют добиться значительного снижения затрат на поддержание запасов и погрузочно-разгрузочные работы.

Транспортировка

Решения относительно *транспортировки* товаров серьезно влияют на издержки товародвижения. От транспортной организации, услугами которой будет пользоваться фирма, зависит уровень цен на ее товары, своевременность их доставки и состояние товаров в момент их прибытия в пункт назначения. В конечном счете, все эти факторы влияют на удовлетворенность покупателя. Для того чтобы перевезти свои товары на склад, доставить их дилерам и потребителям, компания может выбрать один из пяти видов транспорта: железнодорожный, водный, автомобильный, трубопроводный или воздушный.

Железные дороги остаются самым крупным грузоперевозчиком страны; они осуществляют 26% грузовых перевозок [16]. Железная дорога — один из наиболее рентабельных видов транспорта для перевозки на значительные расстояния больших количеств сыпучих продуктов — угля, песка, полезных ископаемых, сельскохозяйственной и деревообрабатывающей продукции. К тому же в последнее время железные дороги повысили уровень обслуживания. Они разработали новые виды оборудования для работы с отдельными видами продуктов, стали предоставлять вагоны-платформы для перевозки автоприцепов. Они стали также предоставлять такие услуги, как переадресация перевозимых товаров в другой пункт назначения, обработка товаров во время их перевозки. Таким образом, железные дороги готовы к тому, чтобы вернуть себе ту долю рынка, которую они уступили автотранспортным предприятиям [17].

Автотранспорт стабильно увеличивает свою долю в грузовых перевозках и сегодня осуществляет 24% грузовых перевозок. Доля внутригородских грузовых перевозок автотранспортом намного превышает долю междугородних перевозок. Если просуммировать расстояния, проезжаемые за год всеми грузовиками США, то общая протяженность их маршрутов составит 600 миллиардов миль (это все равно что слетать на Луну и обратно 1,3 миллиона раз). Общее количество грузов, перевозимых этими грузовиками,

за год составляет 2,5 миллиарда тонн [18]. Автотранспорт обладает большей гибкостью при определении маршрутов и графиков движения. Использование грузовиков наиболее эффективно для перевозки дорогостоящих товаров на небольшие расстояния. Автотранспортные предприятия в последние годы стали предлагать ряд дополнительных услуг. Например, компания *Roadway Express* предлагает экспедирование перевозок и дежурные машины, которые перевозят грузы круглосуточно.

Большое количество товаров перевозится судами и баржами по *внутренним водным* путям и на побережьях США. Одни только баржи компании *Mississipi River* перевозят 15% общего количества грузов, перевозимых водным транспортом в США. С одной стороны, перевозка водным транспортом таких недорогих и непортящихся товаров, как песок, уголь, нефть, зерно, руды металлов, стоит очень дешево. С другой стороны, водный транспорт является самым медленным видом транспорта и иногда зависит от погодных условий. *Трубопроводы* созданы специально для транспортировки нефти, природного газа и тому подобного от их источника к потребителям. Большинство трубопроводов используется их владельцами для транспортировки их собственных продуктов.

Несмотря на то что предприятиями, осуществляющими *воздушные* грузовые перевозки, транспортируется менее одного процента всех перевозимых товаров, воздушный транспорт становится довольно значимым. Стоимость воздушных грузовых перевозок намного выше стоимости перевозок железнодорожным или автомобильным транспортом. Однако воздушный транспорт незаменим в тех случаях, когда требуется очень высокая скорость доставки или когда необходимо осуществлять транспортировку грузов на очень большие расстояния. К числу товаров, наиболее часто транспортируемых по воздуху, относятся скоропортящиеся продукты (свежая рыба, живые цветы) и дорогостоящие негромоздкие товары (технические приборы, ювелирные изделия). Компании убеждаются в том, что использование грузовой авиации позволяет сократить уровень товарных запасов, уменьшить количество складов и снизить затраты на упаковку.

Грузоотправители все чаще и чаще начинают использовать смешанную транспортировку, объединяя при этом несколько способов перевозки товаров: комбинированные авто-железнодорожные перевозки, перевозки груженых автоприцепов на баржах и судах; перевозка железнодорожных составов на паромах и перевозка автоприцепов самолетами. Комбинированные способы перевозки товаров предоставляют такие выгоды, которые отсутствуют при транспортировке товаров каким-то одним способом. Каждая комбинация предоставляет грузоотправителям определенные выгоды. Например, комбинированные авто-железнодорожные перевозки не только дешевле перевозок на грузовиках, но они предоставляют и определенные удобства и гибкость поставок.

Выбирая способ транспортировки своих товаров, грузоотправители должны учитывать различные характеристики каждого вида: скорость, доступность, пригодность, стоимость и др. Так, например, если грузоотправителю необходимо срочно доставить груз, то для этих целей больше всего подходит воздушный или автомобильный транспорт. Если стоит задача выбрать самый дешевый вид транспорта, то в этом случае выбор падает на водный транспорт или трубопровод.

Интегрированное управление логистикой

Сегодня все больше и больше компаний применяют концепцию *интегрированного управления логистикой*. Согласно этой концепции, обеспечения лучшего обслуживания клиентов и упорядочения расходов на распределение товаров можно достичь только при условии *командной работы* как внутри компании, так и между всеми компаниями, составляющими канал распределения. Внутри компании различные структурные подразделения должны тесно сотрудничать между собой для повышения эффективности собственной логистической системы. Компания, ее поставщики и потребители должны объединить свои усилия для того, чтобы вся система поставок работала с максимальной производительностью. Если компания считает себя недостаточно компетентной в выполнении определенных функций товародвижения, она поручает их выполнение специалистам для достижения наибольшей эффективности и производительности.

Командная работа различных функциональных подразделений компании

В большинстве компаний ответственность за выполнение логистических функций распределена между многими функциональными подразделениями, такими как отдел маркетинга, отдел сбыта, финансовый отдел, производственный отдел и отдел закупок. Очень часто каждое подразделение старается оптимизировать свою собственную работу, не принимая во внимание усилия других подразделений. Тем не менее такие виды деятельности, как транспортировка, управление запасами, хранение товаров на складе и обработка заказов, взаимосвязаны и нередко преследуют прямо противоположные цели. Например, более низкий уровень товарных запасов снижает расходы на управление этими запасами. Однако он может снизить и уровень обслуживания потребителей и увеличить расходы из-за нехватки товаров, отзыва заказов, производства дополнительного количества товаров и дорогостоящей срочной транспортировки. Поскольку мероприятия по распределению товаров предполагают различные компромиссы, необходимо скоординировать деятельность различных функциональных подразделений так, чтобы добиться максимальной эффективности логистической деятельности компании.

Целью интегрированного управления логистикой является согласование всех решений, касающихся распределения товаров. Тесного сотрудничества между функциональными подразделениями можно достичь различными способами. Некоторые фирмы создают у себя постоянно действующие логистические комитеты, в которые входят менеджеры, отвечающие за выполнение различных мероприятий, связанных с товародвижением. На своих заседаниях такие комитеты разрабатывают мероприятия по повышению эффективности всей системы маркетинговой логистики. В некоторых компаниях предусмотрена должность менеджера-логистика, уполномоченного координировать деятельность разных функциональных подразделений. В компании *Procter & Gamble* есть должность менеджера по логистике, который руководит деятельностью всей логистической цепочки для каждой категории продукта. Во многих компаниях введена должность вице-президента по логистике, который наделен широкими полномочиями. Главной задачей системы интегрированного управления товародвижением является координация логистической и маркетинговой деятельности компании для более полного удовлетворения потребностей клиентов с наименьшими издержками.

Создание партнерских отношений внутри канала распределения

Участников канала распределения объединяет стремление обеспечить максимальное удовлетворение нужд потребителей. Система распределения одного предприятия является в свою очередь системой снабжения другого предприятия. Поэтому успех каждого из участников канала распределения зависит от эффективности работы всей цепочки.

Компания должна не просто работать над улучшением своей собственной системы товародвижения. Вместе с другими участниками канала распределения она должна способствовать повышению эффективности работы всего канала. Это даст возможность всем участникам канала внести свой вклад в решение задачи повышения общего уровня потребительского удовлетворения. Сегодня самые находчивые компании согласовывают свои стратегии маркетинговой логистики и налаживают партнерские взаимоотношения с поставщиками и потребителями для улучшения обслуживания клиентов и для снижения расходов на распределение товаров.

Партнерские отношения между участниками канала распределения могут принимать различные формы. Одни компании создают *межфункциональные* и *межфирменные команды*. Например, компания *Procter & Gamble* имеет целую команду из 100 человек, которые живут в городе Бентонвиль, штат Арканзас, — родном городе сети розничных магазинов *Wal-Mart*. Служащие *P&G* тесно сотрудничают со своими коллегами из *Wal-Mart* для того, чтобы сократить расходы на распределение. Такая совместная работа выгодна не только этим двум компаниям, но и их покупателям. Компания *Haggar Apparel* имеет подобную систему, именуемую "системой многоточечных контактов", в которой команда сотрудников фирмы *Haggar* работает с сотрудниками фирмы *JCPenney*, представляющими всю компанию в целом, отделы и магазины. В результате такого партнерства компания *JCPenney* получает товары (одежду) компании *Haggar* спустя 18 дней после оформления заказа. Этот срок поставки на 10 дней меньше срока поставки лучшего из прежних поставщиков компании. К тому же *Haggar* поставляет товары, "готовые к продаже" (снабженные вешалками и ценниками). Тем самым компания *JCPenney* экономит время, поскольку раньше подготовка товара к размещению его в торговых залах занимала 4 дня, а теперь — всего один день [19].

Другие компании сотрудничают в рамках *совместных проектов*. Например, многие крупные розничные фирмы совместно с поставщиками работают над созданием внутримагазинных программ. Компания *Home Depot* позволила некоторым своим поставщикам использовать ее магазины в качестве полигона для испытаний новых сбытовых программ. Сотрудники фирм-поставщиков проводили время в магазинах *Home Depot*, наблюдая, как продаются поставляемые ими товары и как к ним относятся покупатели. Затем поставщики разработали программы, специально приспособленные к магазинам *Home Depot* и к их покупателям [20].

Партнерские отношения внутри каналов распределения также заключаются в *совместном использовании информации* или *непрерывном пополнении товарных запасов*. Для управления своими цепочками поставок компании необходима разнообразная информация. *Поставщики связываются со своими потребителями с помощью систем электронного обмена* данными для того, чтобы совместно использовать информацию и согласовать принятие решений о товародвижении. Ниже приводятся два примера.

- Совместное использование информации является основой партнерских отношений между поставщиками и потребителями. Преуспевающие розничные торговцы все чаще делятся с поставщиками информацией, поступающей с кассовых сканеров, с помощью систем электронного обмена данными. *Wal-Mart* одной из первых начала регулярно информировать поставщиков о ходе продаж. С помощью систем Retail Link основные поставщики напрямую подключились к информационной системе компании *Wal-Mart*. Теперь не только *Wal-Mart* точно знает, что покупают потребители, но и поставщики своевременно узнают, какие товары необходимо производить и куда их направлять. Ежегодно магазины *Wal-Mart* продают миллионы пар джинсов *Wrangler*. И каждый вечер служащие компании направляют прямо на завод *VF Corporation*, производящий джинсы марки *Wrangler*, считанную сканерами информацию о проданных изделиях. Поэтому, если кто-то во вторник утром купил пару джинсов *Wrangler*, информация об этой покупке вечером поступит непосредственно в центральный компьютер *VF Corporation*. Если на складе компании есть аналогичная пара брюк, ее завтра же отправят в магазин *Wal-Mart*, и уже в среду она будет лежать на полке магазина. Если же готовой пары нет в наличии, компьютер автоматически отправит заказ на ее изготовление, и тогда новая пара джинсов *Wrangler* появится в магазине через неделю [21].
- Компания *Bailey Controls* — производитель тестирующего оборудования для крупных предприятий, начиная с заводов, производящих сталь или бумагу, и заканчивая химическими и фармацевтическими предприятиями, — относится к своим поставщикам почти как к отделам своего предприятия. Компания установила очень тесные связи с двумя основными поставщиками электроники. Одним из них является компания *Future Electronics*, которая связана с *Bailey* системой электронного обмена данными. Еженедельно *Bailey* с помощью этой системы сообщает *Future* прогноз о потребностях в комплектующих на ближайшие полгода. Эту информацию *Future* использует для того, чтобы успеть накопить необходимый запас этих деталей. Сама же *Bailey* поддерживает такой запас материалов, которого хватает всего на несколько дней. Как только запас комплектующих становится меньше определенного уровня, сотрудник компании считывает лазерным сканером штрихкод необходимых деталей, немедленно информируя компанию *Future* о необходимости отгрузки новой партии деталей. Компания *Arrow Electronics* ... еще более тесно связана с *Bailey*. Ее склад находится прямо на территории завода *Bailey* и заполняется на основе прогнозов об объемах производства, предоставляемых два раза в месяц. *Bailey* эффективно использует свободную площадь, а *Arrow* является владельцем склада и товарного запаса стоимостью 500 тысяч долларов [22].

Сегодня в результате установления подобных партнерских отношений многие фирмы отказались от *систем распределения, основанных на упреждении событий*, и стали применять *системы распределения, реагирующие на события* [23]. Используя упреждающее распределение, предприятия определяли объем производства товаров на основе прогнозируемых объемов продаж. В каждом промежуточном пункте (на заводе, в распределительном центре и в торговой точке) создавался и поддерживался определенный запас товаров. Реагирующие системы распределения, наоборот, приходят в движение по инициативе потребителя. Производитель создает и поддерживает товарные запасы по мере поступления заказов. Он производит те товары, которые продаются в данный момент.

Например, японские автомобилестроительные компании сначала принимают заказы на автомобили и после этого в течение четырех дней осуществляют производство и доставку этих автомобилей. *Benetton*, итальянская компания по пошиву одежды, не пытается делать долгосрочные прогнозы о том, какие цвета будут нравиться людям, а применяет систему быстрого реагирования: она выпускает все производимые ею свитера и другую одежду только серого цвета, а потом быстро перекрашивает их в те цвета, которые становятся модными в настоящий момент. Производство на основе заказов, а не на основе прогнозов, значительно снижает расходы на поддержание товарных запасов и уменьшает риск того, что товары не будут проданы.

Более 90% американских компаний сами выполняют все функции товародвижения, однако все большее число фирм прибегает сейчас к услугам третьих лиц — **специалистов по организации товародвижения**, таких как *Ryder Integrated Logistics*, *UPS Worldwide Logistics*, *FedEx Logistics* или *Emory Global Logistics* (врезка "Маркетинг в действии 10.3"). Такие специализированные компании выполняют все или некоторые операции, связанные с доставкой товара на рынок. Например, подразделения компании *Emory Global Logistics* предоставляют своим клиентам услуги по координации всех этапов процесса товародвижения, включая управление цепью поставок, подобранную по требованиям заказчика технологию обмена информацией, контроль за запасами, складирование, управление транспортными потоками, сервисное обслуживание клиентов и экспедиторские услуги. В 1998 году американские компании потратили больше 25 миллиардов долларов на оплату услуг таких специализированных компаний (которые также называются компаниями по внешней или контрактной логистике) [24].

Компании пользуются услугами компаний-специалистов по организации товародвижения по разным причинам. Во-первых, потому что такие компании лучше и с меньшими затратами справляются с выполнением функций товародвижения, нежели их клиенты, которые сильны в других сферах. Как упоминается в одном исследовании, хранение товаров на складах специализированной компании обычно приводит к снижению издержек на 10–15% [25]. Во-вторых, внешняя логистика позволяет компании больше сконцентрироваться на своем основном бизнесе. И последнее, компании, предоставляющие услуги по организации товародвижения, гораздо лучше понимают все тонкости этого сложного процесса. Это особенно важно для компании, которая пытается выйти на мировой рынок. Например, компании, распределяющие товары в Европе, могут организовать доставку своих товаров по всему континенту без дополнительных издержек, задержек и риска, который неизбежен при организации своей собственной системы товародвижения из-за множества ограничений, негативно влияющих на товародвижение, — от стандартов упаковки товара, ограничений в размерах грузовика или веса товара и до шумового контроля и экологических норм.

Маркетинг в действии 10.3

Вперед, Ryder, доставку мы берем на себя!

Большинство крупных компаний с удовольствием производит и продает свои товары. Однако многие буквально ненавидят ту нудную часть работы, которую необходимо выполнить для того, чтобы доставить товар потребителю, а именно: упаковку товара, его погрузку, разгрузку, сортировку,

хранение, транспортировку и сопровождение по дороге к покупателям. Их ненависть настолько велика, что половину компаний в списке *Fortune 500* составляют компании, занятые организацией товародвижения. И это не удивительно, поскольку все больше производителей передают функции товародвижения специализированным компаниям, которые помогают им сократить складские запасы и доставить товары потребителям быстро и надежно. Ниже приведено несколько примеров.

Saturn. Организация производства по принципу "точно вовремя" позволила отказаться от складирования комплектующих и материалов. Это стало возможным благодаря сотрудничеству со специалистами по внешней логистике мирового класса, которые обеспечивают доставку всего необходимого на завод именно тогда, когда возникает потребность. *Saturn* настолько умело управляет своей цепью поставок, что за 4 года ей пришлось остановить производство только один раз и то на 18 минут, потому что некоторые детали не были доставлены в установленное время. Однако стоит напомнить, что главная заслуга все же принадлежит компании *Ryder Integrated Logistics* — крупнейшему американскому специалисту по организации товародвижения. Эта компания (больше известная как компания, предоставляющая грузовики напрокат) руководит разветвленной сетью поставок *Saturn*. Она эффективно и надежно доставляет этому производителю автомобилей необходимые материалы и детали от поставщиков, а также перевозит уже готовые автомобили в демонстрационные залы дилеров.

Чтобы обеспечить бесперебойную работу сборочных линий *Saturn*, *Ryder* приходится перевозить тысячи протестированных и рассортированных деталей — каждый день выполняя в доках свыше 2200 различных операций, при этом время доставки не отклоняется более чем на 5 минут. Компания постоянно внедряет новые технологии в организацию обслуживания своих клиентов. Например, садясь в грузовик, для того чтобы отвезти запасные части дилерам компании *Saturn*, водители компании *Ryder* вставляют в бортовой компьютер пластиковую карточку со всей необходимой информацией. На экране появляется точная информация о том, куда им следует ехать, по какому маршруту и сколько это займет времени. Эффективное управление цепью поставок, которое наладила компания *Ryder*, позволяет снизить издержки, ускорить доставку, повысить эффективность работы дилеров и, в конечном итоге, уровень удовлетворенности клиентов.

Cisco Systems. Этот продавец оборудования для создания компьютерных сетей и программного обеспечения для управления ими отправляет в Европу тонны различных грузов каждый день. Компания должна точно знать, где находится каждая коробка в определенный период времени, для того чтобы в случае необходимости незамедлительно перенаправить заказ, выполняя неотложную просьбу клиента. Более того, клиенты *Cisco* хотят точно знать, когда их заказ будет выполнен. Когда *Cisco* самостоятельно занималась доставкой своей продукции, сроки поставок занимали около трех недель. Сегодня компания доверила организацию товародвижения компании *UPS Worlwide Logistics*. Располагая информацией о графиках движения самолетов, поездов и грузовиков, совершающих международные перевозки, *UPS Worlwide* может сократить доставку грузов клиентам из Европы до четырех дней. Если компания самостоятельно не может доставить груз в кратчайшие сроки, она перепоручает это авиакомпаниям, с которыми поддерживает деловые отношения, — *Lufhansa, KLM* или *Danzas*. Такие супербыстрые доставки помогают компании *Cisco Systems* сэкономить много денег за счет уменьшения складских запасов. Вскоре *UPS Worldwide* планирует установить программное обеспечение по обслуживанию клиентов на складах *Cisco* в Нидерландах, что позволит еще больше сократить издержки компании.

Сотрудничая с компаниями, которые занимаются организацией товародвижения, *Cisco* получает дополнительные преимущества. Например, *UPS Worldwide* отлично ориентируется в местных таможенных законах и ввозных пошлинах. Недавно она договорилась с голландской таможней о том, чтобы все ввозные пошлины *Cisco* свести в один месячный счет, который будет оплачен после того, как клиенты получат товар. До этого компании приходилось оплачивать счета каждый раз как только груз попадал в аэропорт. Результат налицо — больше времени и меньше бумажной работы.

National Semiconductor. В начале 90-х годов *National Semiconductor*, чьи чипы используются практически всюду, начиная от автомобилей и компьютеров и заканчивая телекоммуникационным оборудованием, столкнулась с проблемами в организации товародвижения. Продукция компании производилась на 13 заводах, расположенных в США, Британии, Израиле и Юго-Восточной Азии. Затем готовые изделия отправлялись огромному количеству крупных компаний: *IBM, Toshiba, Compaq, Ford, Siemens*, заводы которых разбросаны по всему земному шару. На своем пути к клиентам чипы, перевозимые главным образом в грузовых отсеках самолетов, принадлежащих 12 различным авиа-

компаниям, должны были пройти 10 складов, чтобы попасть на 20 тысяч различных направлений. Компания страдала от плохо организованной системы товародвижения: 95% ее продукции доставлялось *в течение 45 дней со времени заказа. Время доставки оставшихся 5% занимало до 90 дней.* Не зная, какие 5% продукции придут с опозданием, клиенты требовали держать 90-дневный запас всех товаров. "У нас все время был резервный запас, — говорит один из служащих *National*. — Целые системы находились на складе."

Руководство *National Semiconductor* начало совершенствовать свою систему товародвижения. Решили, что вся готовая продукция будет собираться в распределительном центре в Азии, где она сортируется и воздушным путем отправляется клиентам. Хотя стратегический план был разработан отлично, возникли некоторые практические трудности: *National Semiconductor* хорошо разбиралась в том, как производить чипы, но плохо в их авиаперевозках. "Чтобы реализовать этот план, — говорит исполнительный директор компании, — нам пришлось бы превратить нашу компанию в *FedEx*." Вместо этого *National Semiconductor* "наняла" *FedEx* для того, чтобы та руководила ее системой распределения по всему миру. Теперь *FedEx Logistics* руководит центром распределения *National* в Сингапуре, проводя все операции по хранению, сортировке и отправке товара. Результаты оказались *ошеломляющими. За два года затраты National на распределение продукции снизились на 27%.* В то же время объем продаж увеличился на 584 миллиона долларов, а также значительно ускорился процесс доставки. Теперь *National* может доставить свои товары клиенту в среднем за 4 дня или даже быстрее. Сейчас компания на пути к достижению своей главной цели — исполнению заказа в течение 72 часов. Таким образом, передавая свои функции по распределению товара фирме, которая специализируется на эффективной организации товародвижения, *National Semiconductor* смогла сократить свои издержки и улучшить обслуживание своих клиентов.

Источники: выдержки из статей *Ronald Henkoff*. Delireving the Goods//Fortune, November, 28, 1994, P. 64–77; *Lisa H. Harrington*. Special Report of Contract Logistics//Transportation & Distribution, September 1996, P. A–N; *Scott Wooley*. Replacing Inventory with Information//Forbes, March 24, 1997, P. 54–58; *Allen Allnoch*. Third-Party Logistics Industry Poised for Growth in US and Abroad//IIE Solutions, January 1998, p.10. См. также статьи *Harry L. Sink and C. John Langley Jr.* A Management Framework for the Acquisition of Third-Party Logistics Services//Journal of Business Logistics, 18, № 2, 1997, P.163–189; *Robert J Bowman*. Musical Logistics Chairs//World Trade, January 1999, P. 86-87; *Ira Sager*. Go Ahead, Farm Out Those Jobs//Business Week, March 22, 1999, p. EB35.

Давайте проверим, что вы уже знаете о каналах распределения и интегрированном управлении товародвижением. Понимание сущности каналов распределения очень важно, поскольку выбор канала распределения является одним из наиболее трудных решений, с которыми сталкивается компания; кроме того, эти решения непосредственно влияют на принятие других маркетинговых решений. Каждая система распределения предполагает различные уровни дохода и издержек и предназначена для различных сегментов целевых потребителей. Руководство компании должно взвешенно принимать решение о структуре канала, принимая во внимание как сегодняшние потребности, так и возможные изменения, которые произойдут на рынке в будущем. Некоторые компании уделяют своим каналам распределения слишком мало внимания. Другие же используют хорошо отлаженные системы распределения, чтобы получить преимущества перед своими конкурентами.

Привал: обзор пройденного пути

1. **Объясните, почему компании используют каналы распределения, какие функции эти каналы выполняют.**

   Большинство производителей пользуются услугами посредников. Они создают *канал распределения — совокупность взаимозависимых организаций, вовлеченных в* процесс доставки товаров или услуг к конечному потребителю или предприятию

для дальнейшего использования или потребления. Благодаря своим связям, опыту, специализации и масштабам операций, посредники обычно предлагают фирме-заказчику больше, чем она могла бы сделать самостоятельно. Каналы распределения выполняют множество важных функций. Некоторые из них помогают завершать сделки, собирая и распространяя информацию, необходимую для планирования производственного процесса и обслуживания. Они также распространяют достоверную информацию о предлагаемом товаре, налаживают контакты — ищут и ведут переговоры с потенциальными покупателями; способствуют тому, чтобы товар полностью соответствовал нуждам потребителей. Кроме того, они помогают согласовать цены, условия поставки и прочего для успешной продажи товара. Выполнение других функций этих каналов направлено на выполнение уже заключенных соглашений. Для этого посредники осуществляют физическое перемещение товаров — транспортировку и хранение; финансирование — привлечение и использование средств, необходимых для обеспечения работы каналов, а также берут на себя риск, связанный с товародвижением.

2. **Расскажите о взаимоотношениях участников канала распределения.**

   Работа канала будет наиболее эффективной, когда каждый его участник будет выполнять то, что он делает лучше всех. В идеале, поскольку успех каждого отдельного участника канала зависит от эффективности работы всего канала, все компании, участвующие в товародвижении, должны координировать свою работу. Они должны понять и осознать свои функции, согласовать свои цели и действия, скооперироваться для достижения общих целей, стоящих перед каналом. Объединение усилий позволит им лучше понять и удовлетворить потребности целевого рынка. В больших компаниях существует формальная организационная структура, которая распределяет роли и осуществляет необходимое руководство. Но в каналах распределения, которые образованы независимыми фирмами, обязанности и полномочия формально не распределены. В традиционных каналах сбыта отсутствовало единое руководство, которое распределяло бы обязанности и улаживало конфликты. В последнее время, однако, появились новые формы организации каналов, которые обеспечивают единое руководство и повышают эффективность работы всего канала.

3. **Расскажите об альтернативных вариантах построения канала.**

   Каждая компания должна выявить несколько вариантов построения каналов распределения: от прямых продаж и до использования нескольких промежуточных *уровней канала*. Каналы распределения сталкиваются с продолжительными и нередко кардинальными изменениями. Существует три основные тенденции развития каналов: *вертикальные*, *горизонтальные* и *комбинированные маркетинговые системы*. Эти изменения оказывают влияние на взаимодействие, конфликты и конкуренцию внутри каналов распределения. Принятие решений о *структуре каналов* распределения начинается с выяснения вопроса о видах обслуживания, необходимых потребителю, а также с постановки целей и определения ограничений канала распределения. Затем компания разрабатывает основные варианты построения канала с учетом *типов* посредников, *количества* промежуточных уровней и

обязанностей участников канала распределения. Затем эти варианты оцениваются с помощью ряда критериев: *экономического, возможности контроля* и *гибкости.* Решения по управлению каналом распределения предусматривают отбор квалифицированных посредников и их мотивацию. Работу отдельных участников канала так же регулярно оценивают.

4. **Расскажите о сущности и роли товародвижения в деятельности компании.**

   С тех пор как увеличилось количество компаний, работа которых основана на применении концепции маркетинга, многие из них стали уделять большое внимание *товародвижению*, или *маркетинговой логистике*. Товародвижение является той сферой деятельности, которая предоставляет возможность значительно сократить расходы и повысить степень удовлетворенности потребителя. Маркетинговая логистика предполагает координацию усилий всех участников *цепочки поставок* для того, чтобы доставить потребителю максимальную ценность. Ни одна из логистических систем не может одновременно максимизировать уровень обслуживания потребителей и минимизировать затраты. Поэтому целью логистической системы является обеспечение *определенного* уровня обслуживания с минимальными затратами. К основным функциям маркетинговой логистики относится *обработка заказов, складирование, управление запасами* и *транспортировка.*

5. **Расскажите об интегрированном управлении товародвижением.**

   Все больше компаний принимают концепцию интегрированного управления товародвижением, осознавая, что повысить эффективность маркетинговой логистики можно с помощью сотрудничества между различными отделами одного предприятия и между различными участниками канала распределения. Компании могут достичь слаженности между различными подразделениями в работе по организации маркетинговой логистики, создавая межфункциональные логистические подразделения или новые управленческие должности, предполагающие межфункциональные полномочия. Партнерские отношения между участниками канала распределения могут принимать форму межфирменных команд, совместных проектов и систем совместного использования информации. В результате установления подобных партнерских отношений многие фирмы отказались от *систем распределения, основанных на упреждении событий*, и стали применять *системы распределения, реагирующие на события.* Сегодня некоторые компании с целью снижения издержек, повышения эффективности и более быстрого и эффективного выхода на международный рынок доверяют выполнение функций по товародвижению специализированным компаниям, занимающимся организацией товародвижения.

Указатель важнейших терминов

Вертикальная маркетинговая система (ВМС)
Горизонтальная маркетинговая система
Договорная ВМС
Интенсивное распространение
Интегрированное управление товародвижением
Канал распределения (маркетинговый канал)
Комбинированная маркетинговая система
Конфликты внутри каналов распределения
Корпоративная ВМС
Маркетинговая логистика

Промежуточный уровень канала распределения
Распределительный центр
Селективное распространение
Товародвижение (маркетинговая логистика)
Традиционный канал распределения
Управляемая ВМС
Франчайзинг
Эксклюзивное распределение

Проверочные задания и контрольные вопросы помогут вам усвоить материал, с которым вы познакомились в этой главе.

Темы для обсуждения

1. Клуб Book-of-the-Month (BOMC) ("Книга месяца") успешно занимается продажей книг почтой уже более 50 лет. Почему только некоторые издатели продают книги почтой? Что помогло BOMC выстоять в конкурентной борьбе с *B. Dalton, Waldenbooks, Borders* и другими большими книжными магазинами. Как вы думаете, сможет ли BOMC успешно конкурировать с такими продавцами книг через Интернет, как *Amazon.com* (`www.amazon.com`)? На чем, по вашему мнению, следует BOMC сосредоточить свое внимание (на товаре, цене, распределении, рекламе или сегментировании рынка)? Объясните, почему.
2. Опишите необходимые потребителю виды обслуживания: при покупке компьютера для домашнего пользования; при покупке компьютеров розничной фирмой для их последующей продажи отдельным потребителям; при покупке компьютера сотрудником отдела закупок для использования этого компьютера в производственных целях. Какие каналы будет использовать производитель компьютеров для того, чтобы удовлетворить эти разные потребности?
3. Какая стратегия распределения — интенсивная, селективная или эксклюзивная — применяется для распределения следующих товаров и почему: часы Piaget, автомобили Acura и шоколадные батончики Snickers.
4. Долгое время каналы распределения строились как неустойчивое объединение независимых компаний, у каждой из которых была своя политика, стратегия и цель. Совсем иначе устроена вертикальная маркетинговая система (ВМС), которая функционирует как единое целое. Приведите пример каждого из основных трех типов ВМС (который отличался бы от примера, данного в этой главе) и оцените эффективность каждого типа.
5. Частичная передача некоторых своих функций одними компаниями другим способствовала появлению таких альянсов, о которых никто не мог бы подумать 10 лет назад. Почему одни компании предпочитают передавать свои функции по товародвижению другим? Какие факторы определяют эффективность использования специализированных компаний по организации товародвижения? Какие проблемы возникают при передаче своих функций одними компаниями другим? Приведите пример компании, которая, по вашему мнению, могла бы получить выгоду от передачи своих функций по товародвижению другим компаниям, и предложите возможную альтернативу построения отношений в такой системе. Для того чтобы получить больше информации на эту тему, посетите Web-узлы компаний, специализирующихся на организации товародвижения.

Комбинированные маркетинговые системы

Маркетологи различных отраслей производства постоянно ищут новые способы реализации своих товаров клиентам. Они хотят предоставить покупателю возможность выбора. Именно такая ситуация сложилась в области реализации аудиопродукции. Многоканальные системы распределения этой продукции состоят из универмагов, специализированных магазинов, магазинов, торгующих со скидками, продажи по музыкальным каталогам, прямой почтовой рассылки и Web-узлов в Интернете (на которых можно найти информацию как о компании, так и о распространителях ее продукции). Аудиопродукцию проще всего покупать через Интернет, и этот способ покупки приобретает все большую и большую популярность. Такой способ стал фактически основным каналом реализации музыкальных произведений главному сегменту рынка в этой сфере — молодежи.

Покупатели знают, что при покупке аудиопродукции через Интернет им предложат более низкие, чем в музыкальных магазинах, цены, даже с учетом расходов на доставку. Чтобы расширить свои знания об этой сфере, посетите следующие Web-узлы: *Amazon.com* (`www.amazon.com`), *Music Boulevard* (`www.musicblvd.com`), *Compact Disc Connection* (`www.cdconnection.com`), *CDNow* (`www.cdnow.com`), *Columbia House* (`www.columbiahouse.com`).

Вопросы для обсуждения

1. Каковы основные преимущества покупки кассет и компакт-дисков через Интернет? Каковы недостатки?
2. Как продажа музыки через Интернет повлияет на традиционные каналы продаж — музыкальные магазины и комбинированные магазины по продаже аудиозаписей и книг?
3. Каким образом производители носителей музыки смогут разрешить конфликты, которые непременно возникнут при использовании многоканальных систем распределения?
4. После того как вы посетите каждый из упомянутых выше Web-узлов, сравните стратегии маркетинга и распределения товаров, которые использует каждый из распространителей. Сравните исследованные адреса, результаты сравнения отобразите в виде таблицы (используя переменные величины на свой выбор). Какой из узлов, по вашему мнению, предлагает клиенту набольшее количество услуг? Какой из них легче всего использовать? У кого лично вы сделали бы покупку? Объясните, почему.

Практические задания

Что определяет ваш выбор места покупки аудиокассеты или компакт-диска? В какой последовательности (с точки зрения важности для вас) вы расположили бы следующие факторы: цена, ассортимент, обслуживание, гарантии, скорость доставки. Компании, которые занимаются продажами через Интернет, утверждают, что цена и ассортимент (особенно редких произведений) при оценке их важности имеют большее значение, чем расположение или возможность мгновенного получения товара. Большинство компаний,

которые продают музыкальные записи через Интернет, гарантируют доставку первых 100 хитов почти немедленно, время же доставки остальных произведений колеблется от 4 до 10 дней. Такие компании располагают более 200 тысячами наименований и почти всегда могут найти и отправить "раритетные" произведения быстрее, чем магазины, которые используют традиционные системы заказов. Более того, такие компании обычно предлагают более низкие цены, разнообразные скидки и премии за оптовые закупки. Однако такие уступки в ценах и более легкий доступ к товару могут нивелироваться требованием стать членом той или иной организации (как поступает *Columbia House*), неспособностью немедленно выполнить заказ или сложным процессом оформления заказа и получения покупки. Представьте себе, что вы являетесь менеджером по маркетингу одной из компаний, занимающейся продажей музыкальных произведений через Интернет. Составьте план действий по достижению конкурентного преимущества по отношению к другим продавцам музыкальной продукции. Расскажите о предполагаемом целевом рынке, на котором вы будете предоставлять свои услуги. Составьте перечень неотложных действий, которые ваша компания должна будет предпринять для того, чтобы привлечь клиентов и заставить их покупать ваш товар. Оцените свои шансы на успех.

Примечания

1. Цитаты из статей *Donald V. Fites.* Make Your Dealers Your Partners//Harvard Business Review, March–April 1996, P. 84–95; *De Ann Weimer.* A New Cat on the Hot Seat//Business Week, March 1998, P. 56–62. См. также статьи *Peter Elstrom.* This Cat Keeps on Purring//Business Week, January 20, 1997, P. 82–84; *Carl Quintanilla.* Caterpillar Posts Record Earnings as U.S. Demand Remains Strong//The Wall Street Journal, April 20, 1998, p. A6. См. также информацию на Web-узле компании по адресу `www.cat.com`.
2. См. работу *Louis Stem, Adel I. El-Ansary and Anne Coughlin.* Marketing Channels, 5th ed. — Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996, p. 3.
3. *Peter Elstrom.* Motorola Goes for the Hard Cell//Business Week, September 23, 1996, p. 39; *Greg Bums.* Fast-Food Fight//Business Week, June 2, 1997, P. 34–36; *Roger O. Crockett.* How Motorola Lost Its Way//Business Week, May 4, 1998, P. 140–148.
4. См. работу *Louis Stem, Adel I. El-Ansary and Anne Coughlin.* Marketing Channels, 5th ed. — Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996, p. 251.
5. См. статьи *Allan J. Magrath.* Collaborative Marketing Comes of Age — Again//Sales & Marketing Management, September 1991, P. 61–64; *Andrew E. Serwer.* What Price Loyalty?//Fortune, January 10, 1995, P. 103-104; *Judann Pollack and Louise Kramer.* Coca-Cola and Pringles Eye Global Brand Linkup//Advertising Age, June 15, 1998, P. 1, 73.
6. См. статьи *Rowland T. Moriarity and Ursula Moran.* Managing Hybrid Marketing Systems//Harvard Business Review, November–December 1990, P. 146–155; *Frank V. Cespedes and E. Raymond Corey.* Managing Multiple Channels//Business Horizons, July–

ГЛАВА 11

Оптовая и розничная торговля

ИЗУЧИВ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ ДОЛЖНЫ УМЕТЬ СЛЕДУЮЩЕЕ.

1. Объяснить роль оптовых и розничных торговцев в распределении товаров и услуг
2. Перечислить основные типы розничных торговцев и подробно рассказать о каждом из них
3. Назвать основные типы оптовых торговцев и подробно описать каждый из них
4. Объяснить, какие маркетинговые решения приходится принимать оптовым и розничным посредникам

В предыдущей главе были рассмотрены структура каналов распределения товаров и методы управления ими, теперь предстоит поближе познакомиться с двумя основными видами посредников — оптовыми и розничными торговцами. Вы, наверное, уже многое знаете об их работе, поскольку практически каждый день все мы что-нибудь покупаем. Однако скорее всего вы меньше знаете об оптовиках, поскольку лишь немногие часто пользуются их услугами. Эта глава поможет разобраться с особенностями работы различных посредников, тенденциями их развития, маркетинговыми решениями, которые им приходится принимать. Вы увидите, как быстро меняются стиль и методы работы посредников, которым требуется поспевать за изменениями рынка и технологий.

Перед тем как приступить к изучению материала этой главы, рассмотрим пример компании *Home Depot*, одной из преуспевающих торговых компаний, занятых продажей инвентаря и материалов для благоустройства дома. Повсеместное распространение подобных магазинов-"убийц категорий" связано не столько с умелой организацией торговли, сколько со стремлением компании наладить хорошие отношения с потребителями. Однако, прежде чем заботиться о потребителях, в компании научились заботиться о тех, на кого возложена эта трудная задача, — о своих сотрудниках. Пример компании *Home Depot* расскажет вам о тех поистине революционных изменениях, которые произошли в системе распределения товаров.

Home Depot — это одна из самых больших в мире сетей розничной торговли товарами для крупного и мелкого домашнего ремонта. Именно эта компания является ярким представителем *убийц категорий*. Этим названием она обязана своей маркетинговой стратегии. Через сеть магазинов *Home Depot* распространяются товары одной категории по низким ценам, что в прямом смысле этого слова уничтожает конкурентов. Магазины, работающие аналогичным образом, можно встретить в разных товарных категориях, включая товары хозяйственного назначения, мебель, игрушки, спортивные товары и потребительскую электронику.

На первый взгляд, гигантский центральный склад-магазин *Home Depot* не очень-то соответствует имиджу крупнейшего розничного торговца. Цементный пол и интерьер, напоминающий мастерскую, создают ощущение, что находишься в ангаре. И тем не менее вы наверняка найдете здесь все, что вам нужно, и по приемлемой цене. Ассортимент товаров *Home Depot* составляет свыше 35 тысяч наименований — все, что только может понадобиться для разного ремонта в домашних условиях. Цены в этом универмаге на 20–30% ниже, чем в других магазинах.

Итак, *Home Depot* предоставляет в высшей степени необходимые товары по более чем привлекательным ценам. И успех организации дел в *Home Depot* обусловлен в первую очередь высоким

качеством обслуживания клиентов. *Home Depot* не просто ориентируется на потребителя, а полностью подчиняет свои интересы его потребностям. Как говорит один из основателей компании, теперешний ее исполнительный директор Берни Маркус (Bernie Marcus): "Все мы отлично знаем, что есть истина. Это не конечный итог. Это неистовое, ставшее почти инстинктивным, стремление заботиться о клиентах". Артур Бланк (Arthur Blank), соучредитель и президент *Home Depot*, дает каждому новому менеджеру шесть советов: "Обслуживайте клиентов, обслуживайте клиентов, обслуживайте клиентов, обслуживайте клиентов, обслуживайте клиентов. А шестой — делайте это с особым усердием".

Берни Маркус и его партнер, Артур Бланк, основали *Home Depot* с простой целью — помочь клиентам решать проблемы, связанные с домашним ремонтом. Цель *Home Depot* выражается следующим образом: "Мы хотим взять обычного домовладельца, для которого замена перегоревшей лампочки — предел технических возможностей, и превратить его в настоящего мастера-золотые руки". Для выполнения этой задачи требуется нечто большее, нежели просто продажа товаров и получение денег от покупателей. Что именно? Создание прочных длительных взаимоотношений с потребителем, основанных на помощи компании в решении домашних проблем клиентов.

Берни и Артур понимают, насколько важно удовлетворение клиента. По их подсчетам, один удовлетворенный клиент за время потребительской активности (т.е. за время, когда он активно зарабатывает и тратит деньги) дает компании 25 тысяч долларов (38 долларов — за один визит в магазин, по 30 визитов в год в течение примерно 22 лет потребительского стажа). Удовлетворение клиента, в свою очередь, является результатом взаимоотношений с хорошо обученными, в высшей степени заинтересованными продавцами, которые предлагают неизменно качественный товар и высококвалифицированное обслуживание. "Самая важная часть нашей формулы, — говорит Артур, — это качество обслуживания покупателей работниками наших магазинов." Таким образом, в *Home Depot* "думать о клиентах" означает в первую очередь "думать о служащих".

Home Depot привлекает к работе лучших продавцов, потому что платит жалованье выше среднего уровня; кроме того, продавцы проходят специальную подготовку. Все служащие регулярно посещают занятия по "изучению товаров", где приобретают практический опыт решения проблем, с которыми могут столкнуться клиенты. Поскольку речь идет о создании потребительской ценности и удовлетворении запросов клиентов, *Home Depot* относится к своим служащим как к партнерам. Все сотрудники, занятые полный рабочий день, как минимум 7% от годового жалованья получают в виде акций компании. Поэтому на ярко-оранжевых фартуках, которые носят сотрудники *Home Depot*, написано: "Привет, я (*фамилия, имя*) — акционер *Home Depot*. Позвольте вам помочь".

Чтобы еще больше стимулировать служащих, Берни и Артур проводят специальные мероприятия по обслуживанию клиентов. Например, четыре воскресенья в год в 6:30 утра оба совладельца надевают фирменные ярко-оранжевые фартуки и начинают передачу *Завтрак с Берни и Артуром*, созданную в старом добром стиле, которая идет в прямом эфире по кабельному телевидению для 100 тысяч служащих сети *Home Depot* по всей стране. Вот что рассказывает один из зрителей: "Берни все время зажигает аудиторию такими вопросами: Куда бы вы пошли, если нуждались бы в работе? В ответ звучит: К *Sears*,.. в *Lowe's*,.. в *Builder Square*... — А куда бы вы пошли, если бы решили сделать *карьеру*? В *Home Depot*! — раздается единодушный крик. В момент, когда возбуждение аудитории достигает высшей точки, Маркус, говорят, хватает сопротивляющегося Бланка, звучно чмокает его в щеку и восклицает: Артур, я люблю тебя!"

В *Home Depot* не прибегают при продаже к давлению на клиента, что часто можно встретить в других магазинах. Вместо этого компания убеждает служащих делать ставку на долговременные отношения с клиентами — тратить на клиентов столько времени, сколько они требуют, чтобы постепенно, от посещения к посещению, решать все их проблемы. В *Home Depot* принята почасовая система оплаты труда, так что служащие могут уделять клиентам необходимое количество времени и не бояться при этом, что те уйдут без покупки. Берни Маркус провозгласил: "День, когда я умру, будет первым днем, когда мы станем платить комиссионные продавцам". Вместо того чтобы подталкивать клиента *переплачивать*, служащие, соответствующим образом обученные, помогают ему *тратить меньше*, чем тот предполагал. Берни говорит: "Больше всего мне нравится, когда покупатель рассказывает, что он собирался потратить 150 долларов, а наши продавцы объяснили ему, как купить все необходимое буквально за 4–5 долларов".

Забота о клиентах превратила *Home Depot* в одну из самых процветающих ныне компаний. Основанная в 1978 году, менее чем за 20 лет она выросла до масштабов одной из крупнейших торговых сетей США. Сегодня в ее состав входят более 600 магазинов, с объемом продаж 30 миллиар-

дов долларов. В течение последних десяти лет объем продаж в *Home Depot* ежегодно увеличивается более чем на 36%, а средний годовой доход (после 1990 года) составил 57%. Рыночная стоимость акций компании увеличилась на 28000%, да именно на 28 *тысяч процентов*, после продажи первого пакета акций в 1981 году! В настоящее время в некоторых магазинах *Home Depot* единственной проблемой является слишком большое число покупателей — в некоторых торговых точках на один квадратный фут (0,93 кв.м) совершается покупок на 600 долларов (сравните с 250 долларами в *Wal-Mart* и 150 долларами в *Kmart*). Из-за этого возникают толчея, дефицит товаров (по причине недостатка запасов), нехватка персонала и очереди в кассы. Нашлось бы немало компаний, которые были бы просто счастливы этим обстоятельством, но для Берни и Артура это источник постоянного беспокойства; совладельцы уже принимают меры по устранению недостатков. Берни и Артур знают, что постоянный успех зависит от того, насколько упорно преследуется цель удовлетворения клиентов. Берни говорит: "Каждого клиента надо обслуживать так, как будто это твоя мать, отец, сестра или брат". И действительно, не заставите же вы свою мать стоять в очереди [1].

Эта глава знакомит читателей с понятиями *розничной* и *оптовой торговли*. К темам, обсуждаемым в начальных разделах, относятся сущность и роль розничной торговли, основные виды магазинной и внемагазинной розничной торговли, решения, принимаемые розничными торговцами, и будущее розничной торговли. В остальных разделах эти же темы раскрываются применительно к оптовой торговле.

Розничная торговля

Что такое розничная торговля? Для американца ответ на этот вопрос будет, скорее всего, связан с названиями таких известных компаний, как *Wal-Mart*, *Sears* или *Kmart*, магазины которых он посещает. Безусловно, эти фирмы занимаются розничной торговлей. А вот ответ на вопрос о том, что объединяет коммивояжера компании *Avon*, предлагающего товары прямо на дому, владельца небольшой местной гостиницы и, предположим, врача, принимающего пациентов, может показаться не столь очевидным. Ответ, однако, достаточно прост: все они, так же как и перечисленные известные компании, — розничные торговцы. **Розничная торговля** включает любую деятельность, связанную с продажей товаров или услуг конечным потребителям для личного некоммерческого использования.

Хотя розничной торговлей, помимо собственно розничных торговцев, о которых шла речь выше, зачастую занимаются многие другие организации и предприятия, прежде всего производители и оптовые торговцы, все же большая ее часть приходится на долю розничных торговцев. В чем же отличие розничных торговцев от других предприятий, ведущих розничную торговлю? **Розничные торговцы** — это коммерческие предприятия, которые большую часть своего дохода получают благодаря розничной торговле.

Несмотря на то что в последние годы в огромной степени возросла роль различных видов внемагазинной розничной торговли — продажа по почте, по телефону, торговля вразнос, торговые автоматы, Интернет и многочисленные электронные средства — все же большая часть розничной торговли по-прежнему осуществляется в розничных магазинах. И наконец, хотя многие розничные магазины находятся во владении разных предпринимателей, в последнее время наблюдается тенденция к их объединению, путем создания различного рода корпоративных или договорных организаций.

Поскольку магазинная торговля играет ведущую роль во всей розничной торговле, рассмотрим ее в первую очередь. Затем проанализируем внемагазинную розничную торговлю и различные формы объединений розничных торговцев.

Магазинная розничная торговля

Для описания огромного разнообразия форм организации магазинной розничной торговли воспользуемся классификацией розничных магазинов, в основу которой положен ряд параметров, характеризующих различные стороны деятельности торгового предприятия. К этим параметрам относятся: *объем предоставляемых услуг, ассортимент предлагаемых товаров, относительный уровень цен.* В табл. 11.1 приведена классификация предприятий розничной торговли, выполненная на основе этих параметров.

Таблица 11.1. Основные типы предприятий розничной торговли

Тип	Описание
Специализированные магазины	Предлагает узкую группу товаров со значительным ассортиментом, не выходящего за пределы его специализации: магазины одежды, спортивные, мебельные, цветочные и книжные магазины. Специализированные магазины можно разделить на подгруппы по их специализации. Магазин одежды — магазин с ограниченным ассортиментом однотипной продукции; магазин мужской одежды — узкоспециализированный магазин; магазин мужских рубашек, сделанных на заказ, — сверхспециализированный магазин
Универмаги	Поддерживают большое разнообразие предлагаемых товарных групп — обычно это одежда, бытовая техника и товары для дома; каждой товарной группой занимается специализированный отдел универмага, возглавляемый специалистами по снабжению или торговле товарами данной группы
Универсамы (супермаркеты)	Довольно крупные торговые заведения; имеют относительно небольшие торговые наценки, предлагают широкий ассортимент, основаны на самообслуживании. Главная цель — удовлетворять основные потребности человека в *продуктах питания, моющих средствах и товарах для дома*
Магазины товаров повседневного спроса (дежурные)	Относительно маленькие магазинчики, расположенные в жилых районах, которые работают с раннего утра до позднего вечера и без выходных; предлагают ограниченный ассортимент ходовых товаров повседневного спроса. Продолжительное время работы и небольшие объемы совершаемых закупок делают эти магазины достаточно дорогими
Супермагазины (универсамы широкого профиля)	Огромные магазины, цель которых — удовлетворять все потребности покупателей в продовольственных и непродовольственных товарах. К этой группе магазинов относят *комбинированные магазины*, представляющие собой объединение универсама с магазинами, торгующими по сниженным ценам, предлагающие самую разнообразную продукцию. А также так называемые *магазины-"убийцы товарных категорий"* — торговые заведения, предлагающие самые разнообразные товары одной определенной категории. Существует еще одна разновидность этого типа торгового заведения — *торговые комплексы (гипермаркеты)*, огромные магазины, которые объединяют в себе черты супермаркета, магазина, торгующего по сниженным ценам, и склада-магазина. Помимо продуктов питания, в них продается мебель, бытовая техника, одежда и множество других вещей

Окончание табл. 11.1

Тип	Описание
Магазины, торгующие по сниженным ценам (дисконтеры)	Продают стандартный ассортимент товаров по более низким ценам, устанавливая меньшие наценки, но имея больший товарооборот. Настоящий магазин товаров по сниженным ценам *всегда* дешево продает товар, но не за счет торговли низкокачественной продукцией, а за счет торговли в основном товарами отечественного производства. Эти магазины могут продавать как широкий, так и узкий ассортимент разнообразных товаров
Магазины, торгующие по заниженным ценам (уцененные)	Продают постоянно варьирующийся нестабильный ассортимент товаров высокого качества, остатки, излишки, товары с незначительными дефектами, купленные у производителя или других розничных торговцев. Они покупаются по цене ниже оптовой и продаются покупателям по цене ниже розничной. Магазины такого рода подразделяются на три основных типа
Частные магазины уцененных товаров	Содержатся либо частными предпринимателями, либо отделами крупных розничных корпораций
Заводские магазины	Содержатся производителями обычно для продажи остатков, товаров, снятых с производства, и бракованной продукции. Такие торговые заведения все чаще и чаще создают *заводские торговые ряды*, где десятки магазинов предлагают широкий выбор товаров по ценам на 50% ниже розничных
Склады-клубы (или клубы оптовиков)	Предлагают ограниченный ассортимент бакалейных товаров, бытовой техники, одежды и других товаров с большими скидками членам клубов, которые платят ежегодный взнос в размере 25–50 долларов. Часто их клиентами являются малые предприятия и люди, работающие в больших коллективах. Эти торговые заведения расположены в огромных помещениях, напоминающих склад, имеют очень низкий уровень накладных расходов и предлагают очень ограниченный перечень услуг своим клиентам

Объем предоставляемых услуг

Розничные магазины предоставляют различный объем услуг до, в процессе и после продажи товара. Это вызвано, в основном, двумя причинами: во-первых, различные товары требуют различного объема услуг, предоставляемого торговым персоналом на разных стадиях приобретения товара, а во-вторых, различные потребители предпочитают (и могут себе позволить) различные виды обслуживания при совершении покупок. Можно выделить три основных уровня обслуживания — самообслуживание, ограниченное обслуживание и полное обслуживание.

Розничные магазины самообслуживания получили широкое распространение в 30-е годы XX века в США во времена Великой депрессии, когда ради экономии средств потребители готовы были самостоятельно заниматься поиском, сравнением и подбором товаров. Сегодня принцип самообслуживания является основой всех видов торговли со скидкой и обычно используется при торговле товарами повседневного спроса (например, в супермаркетах) и товарами широко известных марок из группы так называемых быстро оборачивающихся (ходовых), пользующихся повышенным спросом (например, в демонстрационных залах, торгующих по каталогам, таких как *Service Merchandise*).

Розничные магазины с ограниченным обслуживанием, такие как *Sears* или *JCPenney*, предоставляют покупателям более высокий уровень помощи, поскольку предлагают больше товаров предварительного выбора, для приобретения которых покупателям требуется

больше информации. Более высокие эксплуатационные расходы, связанные с обслуживанием, выражаются в более высоких ценах на товары в таких магазинах. *В розничных магазинах с полным обслуживанием*, таких как специализированные магазины или фешенебельные универмаги, продавцы оказывают помощь покупателям на всех этапах процесса приобретения товара. Ассортимент товаров, предлагаемых магазинами с полным обслуживанием, обычно включает много товаров особого спроса, а покупатели этих товаров готовы потратить время, чтобы их подобающим образом обслужили. Подобный высокий уровень обслуживания требует больших эксплуатационных расходов, что в конечном итоге отражается на кошельках покупателей.

Ассортимент предлагаемых товаров

Следующим параметром классификации розничных торговых предприятий является ассортимент предлагаемых ими товаров. **Специализированный магазин** предлагает узкую группу товаров со значительным ассортиментом. Сегодня этот вид розничной торговли переживает наибольший подъем. Этому способствовало активное использование маркетинга сегментов, целевого маркетинга и усиление специализации при производстве определенных товаров, что, в свою очередь, повысило роль магазинов, специализирующихся на продаже этих товаров и обслуживающих определенные сегменты рынка.

Полную противоположность этому типу магазинов представляют **универмаги,** которые отличаются большим разнообразием предлагаемых групп товаров. В последнее время универмаги стали испытывать давление со стороны других видов розничной торговли; с одной стороны, их теснят магазины, торгующие по сниженным ценам, а с другой — специализированные магазины. Многие универмаги в ответ на угрозу со стороны магазинов сниженных цен создали у себя так называемые "подвалы дешевой распродажи", стали чаще проводить различные мероприятия по стимулированию сбыта. Другие пошли по пути разукрупнения, занялись реконструкцией помещений, открыли внутри универмагов "модные лавки" ("бутики") и маленькие фирменные магазинчики, которые могут составить конкуренцию специализированным магазинам. В условиях жесткой конкуренции ключевым фактором, выделяющим универмаги среди других розничных торговых предприятий, остается уровень обслуживания. Многие универмаги, такие как *Nordstrom's* и *Neiman Marcus*, в попытке сохранить прежних покупателей и завоевать новых, вновь концентрируют свои усилия на обслуживании.

Универсам (супермаркет) — один из наиболее распространенных типов заведений розничной торговли. В последние годы, из-за снижения темпов прироста населения и усиления конкуренции со стороны магазинов товаров повседневного спроса, продовольственных магазинов сниженных цен и комбинированных универсамов, рост объема продаж универсамов стал снижаться. Кроме того, резко возросло число американцев, которые предпочитают питаться вне дома, что также нанесло ощутимый удар по позициям универсамов в системе розничной торговли. Поэтому компании, владеющие универсамами, занялись поиском новых форм организации торговли. Число универсамов, входящих в состав большинства сетей, уменьшилось, а сами магазины стали крупнее. Для того чтобы "нащупать" наиболее ходовые группы товаров, сбыт которых может увеличить доходность, универсамы применяют тактику "захвата чужих территорий", предлагая потребителям ассортимент товаров, не свойственный магазинам этой категории; прежде всего,

непродовольственные товары — косметику, домашнюю утварь, игрушки, отпускаемые по рецептам лекарства, электробытовые приборы, видеокассеты, спортивные товары, садовый инвентарь. Кроме того, универсамы стремятся привлечь потребителей, расширяя свои возможности и предоставляя новые виды услуг. Двигаясь вслед за требованиями рынка, одни универсамы создают у себя булочные-кондитерские, прилавки с гастрономическими деликатесами и отделы свежих морских продуктов. Другие, для повышения своей конкурентоспособности по отношению к продовольственным магазинам сниженных цен, урезают эксплуатационные расходы, внедряют более эффективные методы управления и снижают цены [2].

Магазин товаров повседневного спроса (дежурный магазин) — это небольшой магазин, который предлагает ограниченный ассортимент ходовых товаров повседневного спроса.

Магазины повседневного спроса пережили драматический момент своей истории в 90-х годах, когда их основной рынок, состоявший из молодых городских рабочих, резко сократился. Это был ощутимый удар, и, чтобы оправиться от него, многим владельцам магазинов повседневного спроса пришлось заняться перестройкой своей деятельности, которая заключалась в переориентации на другой рынок — потребителей-женщин. Поскольку этим потребителям требовался другой стиль обслуживания, владельцы магазинов изменили интерьер, убрали игровые автоматы, сделали более удобными места парковки автомобилей, улучшили освещенность вблизи магазинов и установили более приемлемые цены. Да и ассортимент товаров существенно изменился, кроме чисто "джентльменского" набора — пива, сигарет и журналов, — появились рыба, полуфабрикаты, диетические продукты. Но жизнь не стоит на месте, и сегодня владельцы магазинов товаров повседневного спроса вновь экспериментируют, осуществляя микромаркетинг, суть которого заключается в приспособлении торговли в каждом конкретном магазине к нуждам потребителей того микрорайона, где он расположен. Например, магазины сети *Stop-N-Go*, расположенные в богатых микрорайонах, предлагают свежие морепродукты, изысканные соусы, прохладительные напитки и дорогие вина. Стараясь угодить вкусам выходцев из Латинской Америки в населенных ими микрорайонах, магазины *Stop-N-Go* предлагают журналы на испанском языке и другие товары, пользующиеся спросом у этой категории потребителей. Постоянно приспосабливаясь к стремительно изменяющемуся стилю жизни потребителей, магазины товаров повседневного спроса рассчитывают сохранить свое особое место среди других видов торговли продуктами питания [3].

Универсамы широкого профиля (супермагазины) по своим размерам и широте товарного ассортимента превосходят традиционный универсам. Примерами заведений такого рода являются *Safeway's 'Pak' N Pay* и *Pathmark Super Centers*. Некоторые из них, *Wal-Mart, Kmart*, превратились в *комбинированные магазины*, представляющие некое единство универсама и магазина, торгующего со скидками. В таких магазинах предлагается самый широкий ассортимент товаров. Например, в *Super Kmart Center* вы можете найти все, что душе угодно: свежеиспеченный хлеб, полуфабрикаты, детское питание, бытовые электроприборы, одежду и т.п. Товарооборот супермагазинов в США увеличивается за год приблизительно на 25%, в то время как супермаркетов — на 1%. *Wal-Mart*, открывшая свой первый супермагазин в 1988 году, уже к 1998 году имела 530 таких магазинов, что составляет две трети от их общего количества в США [4].

В последние годы наблюдается рост такой категории супермагазинов, которые называют **убийцами категорий**. *Их основной особенностью является то, что они располагаются* в огромных, напоминающих ангары, помещениях, предлагают огромный ассортимент товаров одной категории и укомплектованы высококвалифицированным персоналом. "Убийцы категорий" преобладают в торговле книгами, товарами для новорожденных, игрушками, электроникой, домашней техникой, постельным бельем, спортивными товарами и товарами для домашних животных. Еще одной разновидностью супермагазина является *торговый комплекс (гипермаркет)*, огромнейший магазин, размеры которого составляют приблизительно шесть футбольных полей. Такие магазины широко распространены в Европе и в некоторых других странах, однако не имеют большого успеха в США.

И наконец, розничная торговля встречается и в сфере услуг. Розничные торговцы услугами — *это гостиницы и мотели, банки, авиакомпании, колледжи, больницы, кинотеатры, теннисные клубы, кегельбаны, рестораны, ремонтные мастерские, парикмахерские, прачечные и химчистки. Индустрия розничных услуг в США растет быстрее, чем розничная торговля товарами.*

Относительный уровень цен

Предприятия розничной торговли можно классифицировать и по относительному уровню цен, устанавливаемому их владельцами. Большинство розничных торговцев назначают некие "усредненные" или "обычные" цены и предлагают соответственно товары "обычного" качества и "обычный" уровень услуг для потребителей. Некоторые розничные торговцы предлагают товары и услуги "повышенного" качества соответственно по более высоким ценам. В категорию розничных торговцев, практикующих торговлю по более низким ценам, попадают магазины сниженных цен, розничные торговцы, продающие товары по заниженным ценам (уцененные), и демонстрационные залы, торгующие по каталогам (см. табл. 11.1).

Магазины, торгующие по сниженным ценам

Магазин сниженных цен торгует стандартными товарами по более низким ценам за счет снижения торговой наценки и увеличения объема продаж. Первым магазинам сниженных цен удавалось экономить на эксплуатационных расходах, размещая свои магазины в оживленных местах, в районах с низкой арендной платой, в помещениях, больше похожих на склад, чем на магазин. В последние годы под давлением все возрастающей конкуренции между самими магазинами сниженных цен и между магазинами сниженных цен и универмагами многие розничные торговцы, практикующие торговлю по сниженным ценам, несколько "сменили жанр". Они улучшили оформление своих магазинов, расширили ассортимент товаров и услуг, а также открыли филиалы в пригородных районах, в результате возросли как издержки, так и цены.

Розничная торговля по заниженным ценам

Как говорится, "свято место пусто не бывает", и пока магазины сниженных цен занимались улучшением своего имиджа, что потребовало от них немалых средств, их ниша, которая обозначается как "низкие цены — большие объемы сбыта", стали заполнять

представители "новой волны" в розничной торговле — **магазины уцененных товаров**. В отличие от обычных магазинов сниженных цен, которые закупают товары по обычным оптовым ценам и поддерживают низкие розничные цены за счет снижения удельной прибыли, эти магазины закупают товары по ценам ниже обычных оптовых, а продают потребителям ниже розничных. Номенклатура товаров, предлагаемых данной категорией розничных торговцев, постоянно меняется и представляет собой мешанину разнообразных ассортиментных групп высококачественных товаров, среди которых зачастую вышедшие из моды изделия, залежавшиеся или некондиционные товары, приобретенные по дешевке у производителей или у других розничных торговцев. Магазины, торгующие по заниженным ценам, заполняют в основном рынок одежды, аксессуаров и обуви, однако их деятельность распространяется и на другие области, начиная с незатейливых банковских и маклерских услуг, предоставляемых со значительной скидкой, и заканчивая магазинами продуктов питания и электронной техники. В категорию магазинов, торгующих по заниженным ценам, входят *частные магазины уцененных товаров, заводские магазины* и *склады-клубы*.

Частные магазины уцененных товаров принадлежат и управляются независимыми предпринимателями либо представляют собой отделения более крупных корпораций розничной торговли.

Хотя многие торговые операции по заниженным ценам проводятся мелкими независимыми торговцами, большинство магазинов, занятых этим видом бизнеса, принадлежит более крупным сетям розничной торговли. В качестве примеров можно привести предприятия розничной торговли *Loehmann's* (принадлежит компании *Associated Dry Goods*, владельцу сети *Lord & Taylor*), а также фирму *Filene's Basement* (принадлежит сети *Federated Department Stores*) и *T.J. Maxx* (принадлежит сети *Zayre*).

Заводскими магазинами владеют и управляют производители товаров, которые обычно предлагают для продажи излишки или остатки товарных запасов производства, незавершенные изделия либо некондиционные товары.

В качестве примеров могут служить заводской склад-магазин *The Burlington Coat Factory Warehouse*, магазин *Manhattan's Brand Name Fashion Outlet* и магазины таких известных производителей, как *Levi Strauss, Carters* и *Ship'n' Shore*. Иногда несколько таких торговых точек объединяются, образуя *заводские торговые ряды* и *мелкооптовые торговые центры*, которые предлагают широкий выбор товаров по цене приблизительно на 50% ниже розничной. Торговые ряды состоят в основном из магазинов производителей товаров, а центры мелкооптовой торговли объединяют магазины производителей, розничные магазины, торгующие по сниженным ценам, и торговые точки дешевой распродажи от универмагов. Заводские торговые ряды представляют собой самый быстрорастущий вид розничной торговли.

В последние годы между заводскими магазинами и универмагами завязалась острая борьба за рынки сбыта. Сегодня такие известные производители, как *Esprit* и *Liz Claiborne*, создали собственные магазины при заводах, что вызывает бурный протест со стороны владельцев универмагов. Заплатив производителям за их продукцию более высокую цену, универмаги не в состоянии назначить розничную цену ниже, чем заводские магазины, получающие товары непосредственно от производителей. Производители, в свою очередь, возражают, заявляя, что в эти магазины они передают всего лишь вышедшие

из моды товары и товары более низкого качества, а не новые товары, поставляемые ими в универмаги. К тому же, добавляют они, их магазины расположены значительно далеко от городских районов и потребителям сложнее до них добираться. Как бы там ни было, но универмаги озабочены ростом числа покупателей, готовых в выходные дни отправиться за город, чтобы запастись марочными товарами со значительной выгодой для своего бюджета [5].

Склады-клубы (называемые также *клубами оптовиков*) торгуют ограниченным ассортиментом марочных бакалейных товаров, электробытовыми приборами, одеждой и прочими товарами, предоставляя значительную скидку членам этих клубов, которые платят ежегодные членские взносы в размере от 25 до 50 долларов. В качестве примеров можно привести клубы оптовиков *Sam's Wholesale Club* и *Cosco*. Эти клубы оптовиков функционируют в огромных помещениях складского типа, в которых потребителям, ради экономии средств на эксплуатацию, предоставляется лишь минимальный уровень удобств. Зачастую в этих магазинах зимой гуляют сквозняки, а летом стоит невыносимая духота. Обслуживание также находится на соответствующем уровне: потребители сами тащат на выход к турникетам мебель, тяжелые электроприборы и другие крупногабаритные вещи. Подобные клубы не доставляют товаров на дом и не принимают к оплате кредитные карточки, зато они предлагают очень низкие цены на товары! В 80-х годах склады-клубы стали расти по всей стране как грибы, однако в последующее десятилетие вследствие все увеличивающейся конкуренции между сетями складов-магазинов и эффективных ответных мер, предпринятых универсамами, их рост значительно замедлился [6].

Организация розничной торговли

Хотя многие предприятия розничной торговли принадлежат отдельным собственникам, все заметнее становится тенденция к объединению в различные корпоративные или иные договорные формы. Основные организационные формы предприятий розничной торговли — корпоративные сети, добровольные сети, кооперативы розничных торговцев, франчайзинговые организации и торговые конгломераты — представлены в табл. 11.2.

Корпоративная сеть магазинов *представляет собой* несколько заведений розничной торговли, находящихся в общем владении и под общим управлением, имеющих централизованные службы закупок и сбыта и торгующих аналогичным ассортиментом товаров. Корпоративные сети имеют ряд преимуществ перед независимыми торговцами, в основе которых лежит принцип централизованного управления. Во-первых, благодаря своим размерам, сети имеют возможность централизованно закупать огромные партии товаров по более низким ценам. Во-вторых, они могут позволить себе нанимать специалистов по ценообразованию, продвижению, торговле, управлению запасами и прогнозированию сбыта, которые также обслуживают всю корпорацию в целом. И наконец, сети значительно экономят средства, расходуемые на продвижение товаров, поскольку общие затраты на рекламу относятся на большое число магазинов и огромное количество товаров.

Таблица 11.2. Основные типы организаций розничной торговли

Тип организации	Описание
Корпоративные сети магазинов	Два или более магазинов, принадлежащих одному владельцу, которые осуществляют централизованную закупку товаров и предлагают однотипный ассортимент товаров. Корпоративные сети создаются во всех видах розничной торговли, однако наибольшее распространение получили сети универмагов, магазинов смешанного ассортимента, продовольственных магазинов, аптек-закусочных, обувных магазинов и магазинов женской одежды
Добровольные сети розничных торговцев	Финансируемые оптовиком группы независимых розничных торговцев, которые занимаются оптовыми закупками и совместной торговлей
Розничные кооперативы	Группы, состоящие из независимых розничных торговцев, объединившихся на кооперативных началах для осуществления коллективных закупок. Они создают организацию, которая занимается организацией закупок и мероприятий по стимулированию сбыта
Франчайзинговые организации	Контрактное партнерство между франчайзером (которым может быть производитель, оптовый торговец или организация услуг) и франчайзи (независимые предприниматели, которые покупают право владеть и управлять одним или больше подразделением франчайзинговой системы). Обычно деятельность франчайзинговой организации основывается на неком уникальном продукте, услуге, способе ведения бизнеса, на торговой марке, патенте или же на деловой репутации франчайзера
Торговые конгломераты	Любое объединение, состоящее из различных типов предприятий розничной торговли. Централизованное руководство координирует их деятельность в сфере распространения и управления

Успешная деятельность корпоративных сетей, в основе которой, как упоминалось выше, лежит принцип централизованного управления, вызвала у многих независимых торговцев желание объединиться. Объединения независимых торговцев создаются на основе контрактных соглашений, существующих в двух основных формах. Первая — *добровольная сеть* — представляет собой группу поддерживаемых оптовыми торговцами независимых розничных торговцев, которые обязуются осуществлять совместные закупки и общий сбыт товаров. Вторая форма контрактного соглашения — *кооператив розничных торговцев* — представляет собой группу розничных торговцев, которые объединяются для создания совместного, централизованного оптово-закупочного предприятия и проведения единой политики торговли и продвижения. Организация торговли в форме кооперативов позволяет независимым торговцам экономить средства на закупки и продвижение, а следовательно, и устанавливать розничные цены на том же уровне, что и корпоративные сети.

Франчайзинг представляет собой контрактное соглашение между производителем, оптовым торговцем или организацией по предоставлению услуг, с одной стороны, и независимым коммерсантом, который приобретает право владения и управления одной или несколькими розничными точками в такой системе, — с другой. Основное различие между франчайзинговой организацией и другими видами контрактных соглашений заключается в следующем. В основе деятельности описанных выше организаций торговли (добровольной сети и кооператива розничных торговцев) лежит принцип *совместного, централизованного* ведения коммерческой деятельности. В основе организации системы держателей привилегий лежит принцип *индивидуального приобретения*

зависимым торговцем (франчайзи) некоторого права самостоятельного представительства фирмы-владельца (франчайзера). При этом фирма-владелец может предоставлять франчайзи право продавать какие-либо уникальные продукты или услуги; использовать определенный способ ведения коммерческой деятельности; пользоваться в своей деятельности названием, репутацией или патентом, владельцем которых является фирма, продающая привилегию. Наибольшее распространение франчайзинговые организации получили в сфере общественного питания, среди мотелей, бензозаправочных станций, магазинов видеокассет, центров здоровья и фитнесс-центров, фирм по прокату автомобилей, салонов-парикмахерских, агентств по продаже недвижимости и бюро путешествий и во многих других областях розничной торговли товарами и услугами. Деятельность этих организаций подробно описана во врезке "Маркетинг в действии 11.1".

Маркетинг в действии 11.1

Франчайзинговая лихорадка

Франчайзинг, ранее редко применяемый в частной коммерческой деятельности, сейчас стал наиболее распространенной формой ведения бизнеса в США; на него приходится 35% всех розничных продаж. Сегодня фактически невозможно прогуляться по городу или проехаться на машине по пригородным районам, не увидев хотя бы раз на своем пути *Wendy's, McDonald's, Jiffy Lube* или *7-Eleven*. Одна из наиболее известных и успешных франчайзинговых компаний *McDonald's* сейчас имеет 21 тысячу своих предприятий по всему миру, которые обеспечивают ей продажи на 30 миллиардов долларов. Высокодоходная компания *Subway Sandwiches And Salads* является одной из наиболее быстро разрастающихся франчайзинговых организаций. Сейчас в ее состав входит свыше 13 тысяч магазинов в 64 странах. Франчайзинг начинают осваивать и в новых областях, например в образовании. Корпорация *LearnRight* из государственного колледжа штата Пенсильвания таким образом распространяет свою методику активизации познавательной деятельности студентов.

Как же функционирует франчайзинговая организация? Отдельные франчайзи входят в группу тесно связанных предприятий, деятельность которых систематически планируется, направляется и контролируется компанией, предоставившей франшизу. Как правило, любая франчайзинговая организация обладает следующими характерными чертами.

1. *Франчайзер владеет торговой маркой и позволяет франчайзи пользоваться этой маркой за определенное вознаграждение (роялти).*
2. *Франчайзи должен заплатить за право быть частью системы.* Однако этот начальный взнос – только малая часть общей суммы, которую франчайзи должен потратить, подписывая франчайзинговый контракт. Начальные затраты включают в себя плату за аренду помещения и лизинг оборудования, а иногда и регулярную плату за лицензию. Франчайзи компании *McDonald's* должен вложить около 600 тысяч долларов для того, чтобы начать свою работу. В дальнейшем франчайзи отчисляет компании 11,5 % от объема продаж.

   Своим успехом компания *Subway's* в какой-то мере обязана низким начальным затратам (всего лишь 100 тысяч долларов) — на 70% ниже, чем в других франчайзинговых организациях. Однако при этом ее франчайзи платят 8% роялти от валовой выручки (самый высокий процент в пищевой промышленности) плюс 3,5% на рекламу.
3. *Франчайзер передает франчайзи свой опыт ведения маркетинговой и производственной деятельности.* Компания *McDonald's* настаивает на том, чтобы франчайзи прошли трехнедельный курс обучения управлению бизнесом в "Гамбургеровом университете" в городе Оак-Брук, штат Иллинойс. Франчайзи должны также придерживаться определенных правил закупки сырья.

В идеале франчайзинг является взаимовыгодной формой организации бизнеса. Франчайзеры могут освоить новые торговые территории за время, ненамного превышающее то, которое потребуется франчайзи, чтобы подписать контракт. Они получают огромную власть над поставщиками

(представьте, например, какой заказ на приобретение постельного белья может сделать сеть гостиниц *Holiday Inn*). Франчайзеры также выигрывают от того, что франчайзи хорошо знакомы с местными властями и условиями работы, они высокомотивированные сотрудники, поскольку работают скорее на себя, нежели на зарплату. В свою очередь, франчайзи выгодно быть частью испытанного предприятия с известной и уже утвердившейся торговой маркой. Также они получают постоянную поддержку практически во всех сферах своей деятельности, от маркетинга и рекламы до выбора строительной площадки, найма рабочих и финансирования.

В результате необычайного роста популярности франчайзинговых организаций в последние годы многие франчайзеры (например, предприятия быстрого питания) ощутили, что их рынок достиг своего потенциала. Косвенным образом это подтверждается количеством исков, поданных франчайзи в Федеральную торговую комиссию против материнских компаний, которое ежегодно увеличивается более чем на 50% с 1990 года. Самая распространенная жалоба: франчайзеры пытаются захватить территорию франчайзи, открывая там новую компанию. Например, франчайзи компании *McDonald's* в Калифорнии недавно подали иск на нее, когда она собралась открыть в их зоне свои новые заведения. Еще франчайзи возражают против некоторых маркетинговых программ материнских компаний, которые могут неблагоприятно отразиться на их деятельности. Например, франчайзи были категорически против планов *McDonald's*, в рамках кампании Campaign 55, снизить цены на Big Mac и Egg McMuffins до 55 центов в надежде оживить вялый товарооборот. Многие франчайзи считали, что эта кампания может подорвать репутацию компании и тем самым уменьшить их прибыли. Другая часто встречающаяся жалоба связана с вероятностью провала, которая на деле оказывается гораздо выше, чем обещают франчайзеры. В частности, компания *Subway* подверглась критике за то, что ввела в заблуждение своих франчайзи, сообщив им, что вероятность провала составляет всего лишь 2%, в то время как в действительности неудачи случаются гораздо чаще. Кроме того, некоторые франчайзи понимают, что обманулись в ожиданиях обещанной поддержки, на которой делалось особое ударение. После того как подписан контракт и вложены 100 тысяч долларов, они зачастую остаются в унылом одиночестве.

Видимо, конфликт между франчайзерами, которые стремятся к расширению своей организации, и франчайзи, которые хотят хорошо зарабатывать на своих франчайзинговых предприятиях, неизбежен. Вот некоторые новые решения, которые позволяют согласовать интересы обеих сторон.

- *Стратегические альянсы с другими крупными корпорациями.* Примером служит союз компании по производству фотопленки *Fuji USA* и компании *Moto Photo*, предоставляющей такие услуги, как печать фотографий в течение часа. Компания *Fuji USA* получила возможность более глубоко проникнуть на рынок через 400 отделений *Moto Photo*, а франчайзи *Moto Photo* пользуется известностью торговой марки и широкомасштабной рекламой.
- *Выход на зарубежные рынки. Франчайзинг среди предприятий быстрого питания приобрел* большую популярность во всем мире. Например, компания *Domino's* вышла на японский рынок благодаря заключению франчайзингового договора с Эрнестом Хига (Ernest Higa), владеющим 106 предприятиями в Японии с общим объемом продаж 140 миллионов долларов. Во многом успех г-на Хига можно объяснить удачной адаптацией продукции компании к требованиям японского рынка, где прием пищи — это настоящий ритуал.
- *Нетрадиционное расположение.* Франчайзинговые компании открываются в аэропортах, на спортивных стадионах, в университетских городках, больницах, игральных казино, тематических парках, конференц-залах и даже на речных судах.

Таким образом, складывается впечатление, что франчайзинговая лихорадка еще не скоро остынет.

Источники: статья *Norman D. Axelrad and Robert E. Weigand.* Franchising — A Marriage of System Members; из книги *Sidney Levy, George Frerichs and Howard Gordon, eds.* Marketing Managers Handbook, 3rd ed. — Chicago: Dartnell, 1994, P. 919–934; также см. статьи *Andrew E. Serwer.* McDonald's Conquers the World//Fortune, October 17, 1994, P. 103–116; *Roberta Maynard.* The Decision to Franchise//Nation's Business, January 1997, P. 49–53; *Cliff Edwards.* Campaign 55' Flop Shows Growing Power of Franchisees//Marketing News, July 7, 1997, p. 9; *Richard Behar.* Why Subway is the Biggest Problem in Franchising//Fortune, March 16, 1998, P. 126–134; *Patric J. Kaufmann and Sevgin Eroglu.* Standartization and Adaptation in Business Format Franchising//Journal of Business Venturing, January 1999, P. 69–85.

Торговый конгломерат представляет собой корпорацию, которая объединяет в едином централизованном владении несколько различных видов розничной торговли, совместно осуществляющих некоторые функции управления и распределения. В качестве примеров можно привести торговые конгломераты *Dayton-Hudson, JCPenney* и *F.W. Woolworth*. К примеру, конгломерат *F.W. Woolworth*, помимо того, что владеет галантерейными магазинами, также управляет сетью специализированных магазинов, в которую входят обувные магазины *Kinney Shoe Stores, Afterthhoughts* (аксессуары и дамские сумочки), *Face Fantasies* (косметика), *Herald Square Stationers, Frame Scene, Foot Locker* (спортивная обувь) и *Kids Mart*. На этом примере видно, что в основе деятельности торговых конгломератов лежит принцип диверсификации розничной торговли. Диверсификация коммерческой деятельности позволила крупным компаниям повысить эффективность каждого отдельного вида деятельности за счет создания гибкой системы управления и рационального перераспределения средств между предприятиями. Похоже, что эта форма будет активно развиваться и в новом тысячелетии.

Внемагазинная розничная торговля

Хотя сегодня большая часть товаров и услуг по-прежнему реализуется через магазины, по темпам роста внемагазинная розничная торговля значительно опережает магазинную. Традиционная магазинная торговля испытывает все возрастающее конкурентное давление со стороны внемагазинной розничной торговли, которая постоянно совершенствует существующие и внедряет все новые формы организации торговли, такие как торговля по каталогам, прямая почтовая рассылка, телемагазины, торговое обслуживание через компьютерные сети, торговые презентации на дому и в офисе и другие формы прямой розничной торговли. На внемагазинную розничную торговлю сейчас приходится свыше 14% совокупного розничного товарооборота, а к началу XXI века ее доля возросла до одной трети. К основным видам внемагазинной розничной торговли относятся *прямой маркетинг, личная продажа* и *торговля через торговые автоматы*.

Прямой маркетинг

Для организации непосредственного взаимодействия с потребителем **прямой маркетинг** использует различные средства коммуникации, позволяющие получить определенную реакцию. Массовая реклама направлена на некоторую неопределенную совокупность людей, большинство из которых либо вообще не входят в рынок данного товара, либо откладывают его покупку на какое-то время. Поэтому для получения немедленного заказа на товар используются такие средства распространения рекламных объявлений, которые позволяют обращаться непосредственно к тому потребителю, который принадлежит к целевому рынку. Первоначально прямой маркетинг развивался преимущественно в таких формах, как прямая почтовая рассылка и продажа по каталогам, однако в последние годы возник ряд новых форм прямого маркетинга, к которым относятся телемаркетинг, прямой радио- и телевизионный маркетинг и продажа через компьютерные сети.

В последние годы прямой маркетинг переживает настоящий бум, его стали применять в своей деятельности организации самых разнообразных типов: предприятия-производители, предприятия розничной торговли, компании по предоставлению услуг, фирмы,

торгующие по каталогам, некоммерческие организации — вот далеко не полный перечень подобных организаций. В последнее время самым динамичным видом прямого маркетинга является *интерактивный маркетинг*, который связывает производителя и потребителя с помощью компьютерных сетей. Мы рассмотрим более подробно этот вид маркетинга и прямой маркетинг в целом в главе 14.

Личная продажа

Розничная торговля вразнос, уходящая своими корнями вглубь веков во времена странствующих торговцев, сегодня превратилась в огромную индустрию. Среди зачинателей торговли вразнос были компания *Fuller Brush*, ряд компаний по торговле пылесосами, среди них компания *Electrolux*, а также компании, торгующие книгами, например *World Book* и *Southwestern*. Популярность торговли вразнос значительно выросла после появления на рынке компании *Avon*, представительницы которой выступили в роли своего рода подруг и консультантов хозяйки дома по косметике. Компании *Tupperware* и *Mary Kay Cosmetics* способствовали также росту популярности "торговых презентаций" на дому, когда несколько приятельниц и соседей собираются у кого-нибудь дома, а представительницы фирмы демонстрируют и продают им товары.

Торговля вразнос привлекает потребителей с точки зрения удобства и проявления внимания к конкретному человеку. Однако значительные расходы, связанные с наймом, обучением, оплатой и стимулированием торгового персонала, приводят к необходимости устанавливать более высокие цены на товары. И хотя некоторые компании, занимающиеся торговлей вразнос, все еще преуспевают, будущее этого вида торговли выглядит довольно неопределенным. Во-первых, увеличение числа семей, состоящих из одного человека или работающих супружеских пар, уменьшает вероятность застать покупателя дома. Во-вторых, компаниям, практикующим торговые презентации на дому, все труднее найти неработающих женщин, готовых заниматься продажей товаров в течение неполного рабочего дня. А учитывая стремительное развитие применяемых в сфере прямого маркетинга телекоммуникационных технологий, можно вполне предположить, что в скором будущем торгующего вразнос представителя фирмы заменит телефон, телевизор или домашний компьютер [7].

Торговые автоматы

Торговые автоматы известны с глубокой древности, например, обнаружены свидетельства того, что еще в III веке до н.э. жители Древнего Египта могли пользоваться управляемым монеткой устройством, отпускающим жертвенную воду. Этот метод розничной торговли получил широкое распространение сразу после Второй мировой войны. Только в США насчитывается 4,5 миллиона торговых автоматов — приблизительно один автомат на каждые 55 жителей. Торговые автоматы можно обнаружить повсюду — на фабриках и заводах, в учреждениях, фойе кинотеатров, розничных магазинах, на бензоколонках, в аэропортах, на железнодорожных станциях и автобусных остановках. Через торговые автоматы продается масса разнообразных товаров повседневного и случайного спроса — сигареты, напитки, конфеты, газеты, продукты и закуски, трикотажные изделия, косметика, книги в мягких обложках, тенниски, страховые полисы, пицца, аудио-

и видеокассеты и даже крем для обуви и рыболовная наживка. Однако пальму первенства в использовании этого вида розничной торговли удерживает Япония. Там в автомате можно купить практически все, начиная от галстука от Армани в подарочной упаковке за 100 долларов и заканчивая нижним бельем и пивом [8].

Приобретение товаров через торговые автоматы удобнее для потребителей, чем покупка аналогичных товаров в розничных магазинах (торговые автоматы работают 24 часа в сутки по методу самообслуживания), кроме того, уменьшается вероятность приобретения поврежденных товаров. Однако торговые автоматы представляют собой довольно дорогостоящий канал распределения товаров, поскольку требуют значительных затрат как на приобретение автоматов, так и на их эксплуатацию, прежде всего на периодическое пополнение запасов товаров в автомате и ремонт. Все это сказывается на ценах товаров, продаваемых через торговые автоматы, — зачастую они на 15–20% выше, чем цены на аналогичные товары в розничных магазинах. Кроме того, потребителям приходится мириться с тем, что автоматы время от времени ломаются, в них отсутствуют именно те товары, которые больше всего нужны в данный момент, и купленный товар никакими способами нельзя вернуть "продавцу".

Передохните немного и вспомните о тех розничных торговцах, с которыми вам приходится иметь дело каждый день.

- **Выберите знакомый вам товар: фотоаппарат, микроволновую печь, инструменты или что-нибудь другое. Поищите выбранный вами товар в разных магазинах (например, магазинах, торгующих со скидками, супермаркете или универмаге). Сравните эти магазины по широте и глубине товарного ассортимента, предоставляемым услугам, уровню цен. Если вам действительно нужен этот товар, где вы его приобрели бы и почему?**
- **С учетом ваших впечатлений от посещения этих магазинов, расскажите, что будет с каждым из них через год, два, пять, десять ...**

Маркетинговые решения розничного торговца

Розничная торговля, как любой другой вид предпринимательской деятельности, не стоит на месте — для того чтобы привлечь и удержать потребителей, розничные торговцы постоянно ищут новые маркетинговые стратегии. В прошлом розничные торговцы привлекали потребителей, предлагая товары, обладающие уникальными свойствами, предоставляя более разнообразное или качественное по сравнению с конкурентами обслуживание, вводя новые формы оплаты товаров, например с использованием кредитных карточек. Сегодня первый из этих факторов — уникальность свойств товара — практически утратил свое былое значение: американские производители марочных товаров, в погоне за объемами сбыта, размещают свои марочные товары везде, где только можно. Поэтому магазины предлагают в основном похожий ассортимент товаров — широко известные марочные товары можно обнаружить не только в универмагах, но и в мелкооптовых магазинах и в магазинах, торгующих по заниженным ценам. В результате магазины начинают все больше и больше походить друг на друга, они "затовариваются".

Разделение розничных торговцев по объему и уровню предоставляемых услуг также потеряло былую четкость. Как только магазины сниженных цен повышают уровень обслужи-

вания, многие универмаги немедленно делают то же самое. Современный потребитель стал более рациональным и искушенным в ценах на товары. Он не видит причин платить больше за одну и ту же марку товара, особенно если учесть, что различия в уровне обслуживания исчезают. И наконец, поскольку банковские кредитные карточки принимаются сегодня к оплате большинством магазинов, потребитель не нуждается больше в кредите, предоставляемом конкретным магазином. Можно сделать вывод, что прежние методы организации розничной торговли уже не работают, и эта одна из основных причин, вынуждающих сегодня многих розничных торговцев переосмысливать свои маркетинговые стратегии.

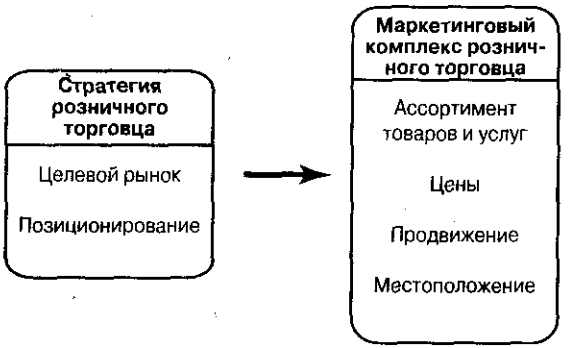


Рис. 11.1. *Маркетинговые решения розничного торговца*

На рис. 11.1 приведены основные типы маркетинговых решений розничных торговцев. Эти решения заключаются в *выборе целевых рынков и позиционировании на них*, а также в *выборе ассортимента товаров и услуг, диапазона цен товаров и услуг, методов продвижения и местоположения торгового предприятия.*

Выбор целевого рынка и позиционирование на нем

Самым важным стратегическим решением розничного торговца является выбор целевого рынка и позиционирование на нем. Для того чтобы принять такое решение, розничный торговец должен ответить на ряд вопросов: *на какую категорию покупателей должен ориентироваться магазин: с высокими, средними или низкими доходами? Что прежде всего будет интересовать покупателей, составляющих целевой рынок: разнообразие товаров, глубина ассортимента, удобства, предоставляемые магазином, или низкие цены?* До тех пор пока розничные торговцы не определят и не очертят границы своих рынков, они не в состоянии принять все последующие решения относительно ассортимента товаров, предоставляемых услуг, назначения цен, средств рекламы, оформления магазина, а также любых других решений, направленных на то, чтобы занять и удержать определенные позиции на рынке.

Многие розничные торговцы так и не могут четко очертить свои целевые рынки и определить свои позиции на них. Пытаясь торговать по формуле "что-нибудь для всех", они приходят в итоге к "размытому" рынку, на котором предлагается "ничего для каждого", и рано или поздно терпят фиаско. Преуспевающих розничных торговцев, напротив, отличает четкое определение границ своих рынков и то, что они уверенно удерживают свои

позиции на них. Вот только один из подобных примеров. В 1963 году Лесли Г. Векснер (Leslie H. Wexner) одолжил 5 тысяч долларов и основал компанию *The Limited*, которая начала свою деятельность с открытия единственного магазина, ориентированного на молодых женщин, стремящихся модно одеваться. Все в этом магазине — ассортимент одежды, обстановка, музыкальное и цветовое оформление, обслуживающий персонал — было тщательно и гармонично подобрано таким образом, чтобы служить одной цели — удовлетворить вкусы данной категории потребителей. Деятельность первого магазина оказалась успешной, и г-н Векснер открыл еще ряд магазинов, однако десятилетие спустя его прежние покупательницы уже вышли из "молодежной группы", а вместе с ними ушла и прежняя мода, и антураж магазинов *The Limited* перестал удовлетворять вкусы нового поколения модниц. Однако г-н Векснер остался верен выбранному им целевому рынку, и, чтобы привлечь новое поколение молодых покупательниц и сохранить свои позиции на рынке, он основал новую сеть магазинов — *Limited Express*. Для того чтобы охватить новые сегменты рынка, г-н Векснер в течение ряда последующих лет основал или приобрел еще ряд четко ориентированных на целевые рынки сетей магазинов, среди них *Lane Bryant*, *Victoria's Secret*, *Lerner* и др. Сегодня в состав корпорации *The Limited* входит четыре тысячи магазинов, действующих в семи различных сегментах рынка, годовой товарооборот которых составляет 9 миллиардов долларов [9].

Даже опыт деятельности таких гигантов розничной торговли, как корпорации *Wal-Mart*, *Kmart* и *Sears*, доказывает, насколько важно правильно выбрать основные целевые рынки (врезка "Маркетинг в действии 11.2").

Маркетинг в действии 11.2

Wal-Mart: крупнейший розничный торговец в мире

В 1962 году Сэм Волтон (Sam Walton) вместе со своим братом открыли в маленьком городке Роджерс, штат Арканзас, первый магазин сниженных цен *Wal-Mart*. Это был большой, одноэтажный, напоминающий склад, магазин, в котором продавалось все, начиная с одежды и заканчивая элементами питания для небольших бытовых электроприборов, по очень низкой цене. Новорожденному предприятию предрекали недолгую жизнь — по бытовавшему тогда среди экспертов мнению магазины сниженных цен могли добиться успеха только в крупных городах. Несмотря на этот мрачный прогноз, модное нововведение прижилось, а сеть магазинов все расширялась, охватывая один за другим маленькие городки на юге США.

К середине 80-х годов компания *Wal-Mart* прорвалась уже на общенациональный рынок розничной торговли. В это трудно поверить, но уже в 1998 году ежегодные объемы продаж компании превышали 120 миллиардов долларов, т.е. больше, чем у *Sears*, *Kmart*, *JCPenney* и *Target* вместе взятых, сделав ее самым крупным розничным торговцем в мире. В 1999 году в магазинах компании продавалась каждая четвертая бутылка машинного масла, каждый пятый дезодорант. Каждые 7,4 секунд в ее магазинах продавались часы Timex, а каждые две секунды — кукла Barbie. Нет никаких оснований предполагать, что и в ближайшем будущем феноменальный рост компании *Wal-Mart* замедлится. Сегодня компания строит все новые магазины в крупных городах, продвигаясь все дальше по американскому континенту, а теперь уже и в Европу и Азию. Такая эффективная работа компании очень нравится ее инвесторам. Если в 1970 году вы вложили в акции *Wal-Mart* 1650 долларов, то сегодня стоимость ваших акций составит огромную сумму — 3 миллиона долларов!

В чем же секрет такого колоссального успеха? Секрет успеха компании *Wal-Mart* заключается в принципах, которыми она руководствуется в своей деятельности: прислушиваться к мнению клиентов и заботиться о них, относиться к своим работникам как к партнерам и сохранять жесткий контроль над расходами.

Прислушиваться к мнению клиентов и заботиться о них

В свое время компания *Wal-Mart* удачно выбрала целевой рынок и заняла на нем прочное место. С самого начала объектом внимания Сэма Волтона стали знающие цену деньгам покупатели из американской глубинки. Сеть магазинов *Wal-Mart* старалась неизменно сохранять низкие цены задолго до того, как это вошло в моду в розничной торговле. Благодаря внедрению максимально возможных низких цен в таких городах, как Ван Бурен (штат Арканзас) и Изабель (штат Оклахома), забытых крупными розничными торговцами по сниженным ценам, сеть стала быстро расти.

Компания *Wal-Mart* знает своих клиентов и умеет заботиться о них. Как выразился один аналитик: "Принципы, исповедуемые компанией, ... относительно просты: представлять интересы клиентов, выяснять, что им нужно, и продавать им это по максимально возможной низкой цене". Поэтому в компании внимательно прислушиваться к мнению клиентов обязаны все; например, все высшее руководство *Wal-Mart* постоянно проводит часть рабочего времени среди клиентов — каждый из руководителей отводит по крайней мере два дня в неделю на посещение магазинов, беседы непосредственно с клиентами, получая таким образом информацию о деятельности торговых заведений компании из первых рук. Затем *Wal-Mart* доставляет в магазины именно то, что нужно клиентам, — широкий выбор тщательно подобранных товаров по непревзойденно низким ценам. "Мы одержимы идеей предоставить нашим клиентам наивысшую потребительскую ценность", — говорит нынешний президент компании.

Но все же торговля именно теми товарами, которые нужны потребителям, по подходящим ценам — это не единственный ключ к успеху *Wal-Mart*. Компания обеспечивает такой превосходный уровень обслуживания, который приносит потребителям истинное удовлетворение. На видном месте над входом в каждый магазин висит надпись: "Мы гарантируем, что вы останетесь довольны", а надпись внутри каждого магазина заверяет: "У *Wal-Mart* вы всегда следующий на очереди!" Клиентов в магазине *Wal-Mart* зачастую встречают специальные служащие, горящие желанием протянуть руку помощи или просто выразить дружелюбие. Если в магазине *Wal-Mart* у турникетов на выходе, не дай Бог, образовалась небольшая очередь, то будьте уверены, к обслуживанию покупателей сразу подключится несколько дополнительных расчетных узлов.

Относиться к работникам как к партнерам по бизнесу

В компании *Wal-Mart* глубоко убеждены, что, в конечном счете, основное достояние компании — это ее люди. Поэтому компания делает все возможное, а ее работники чувствуют — компания постоянно заботится о них. В *Wal-Mart* работников принято называть не иначе как "компаньонами" — практика, которую в последнее время стали широко внедрять в свою деятельность конкуренты компании.

Идея партнерства глубоко укоренилась в корпоративной культуре *Wal-Mart*. Поскольку клиентов компании также можно считать в определенном смысле ее партнерами, возникает своеобразный замкнутый круг партнерских отношений: работники, постоянно ощущая заботу со стороны компании, получают большее удовлетворение от работы; клиенты, в свою очередь, получают большее удовлетворение от обслуживания, предоставляемого работниками компании, принося ей большую прибыль.

Сохранение жесткого контроля над расходами

Компания *Wal-Mart* опережает всех своих конкурентов не только по уровню сбыта, но и свои расходы удерживает на самом низком уровне в отрасли. Поэтому *Wal-Mart* может позволить себе устанавливать более низкие цены на свои товары по сравнению с конкурентами и, несмотря на это, получать большую прибыль, что дает ей возможность предлагать более высокий уровень обслуживания. Возникает, как и в случае принципа партнерства, "замкнутый круг эффективности": более низкие цены и более высокий уровень обслуживания привлекают большее количество покупателей, а это обеспечивает больший сбыт и повышает эффективность работы компании, что позволяет ей еще больше снижать цены.

Низкие цены *Wal-Mart* являются в определенной мере результатом превосходной организации управления и тщательно продуманных технологий. В Бентонвилле, штат Арканзас, где расположена штаб-квартира компании, находится "достойная Министерства обороны система компьютерной связи", обеспечивающая менеджерам в разных уголках страны немедленный доступ к оперативной

информации, касающейся, например, текущего уровня сбыта. А ее огромные полностью автоматизированные центры по управлению товародвижением созданы на основе самых современных информационных технологий, которые обеспечивают эффективное и оперативное снабжение магазинов. Кроме того, компания *Wal-Mart* расходует меньше средств на рекламу, нежели ее конкуренты, — всего 0,5% от объема сбыта — по сравнению с 2,5% у компании *Kmart* и 3,8% у компании *Sears*. Компания *Wal-Mart*, попросту, не нуждается в какой-то особой рекламе: слухи о том, что "у *Wal-Mart* есть именно то, что нужно, по вполне приемлемой цене", распространились по всему миру.

И наконец, последний способ, с помощью которого *Wal-Mart* удается поддерживать свои расходы на столь низком уровне, — это старый испытанный "жесткий торг". Компания известна не только тем, что в ее магазинах покупателей встречают и провожают тепло, как нигде, она точно так же хорошо известна своей способностью холодно и расчетливо "ломать" поставщиков, добиваясь от них низких цен.

Некоторые наблюдатели задаются вопросом, сможет ли *Wal-Mart* продолжать расти в таком же бешеном темпе и удерживать при этом лидирующие позиции на рынке, их интересует, сумеет ли разросшаяся до невероятных размеров компания по-прежнему поддерживать тесные отношения со своими клиентами и работниками. Управляющие компании готовы держать по этому поводу пари — они уверены, что выиграют. Один из представителей высшего руководства компании сказал так: "Мы будем процветать до тех пор, пока не утратим свою способность чутко реагировать на запросы покупателей".

Источники: цитируется по статьям *Bill Saporito*. Is Wal-Mart Unstoppable?//Fortune, May 6, 1991, P. 50–59; *John Huey*. Wal-Mart: Will It Take Over the World?//Fortune, January 30, 1989, P. 52–61. Также см. работы *Christy Fisher*. Wal-Mart's Way//Advertising Age, February 18, 1991, p. 3; *Bill Saporito*. David Glass Won,t Crack Under Fire//Fortune, February 8, 1993, P. 75–80; *Bill Saporito*. And the Winner Is Still ... Wal-Mart//Fortune, May 2, 1994, P. 62–70; *Nelson D. Schwartz*. Why Wall Street's Buying Wal-Mart Again//Fortune, February 16, 1998, P. 86–88; *Gene Hoffman*. Beware the Steamroller//Progressive Grocer, January 1999, p. 104.

Выбор ассортимента товаров и комплекса услуг

Розничный торговец предлагает потребителям не только изделия, но и услуги; кроме того, он создает определенную среду или атмосферу, в которой они совершают покупки, т.е. предлагает не один, а как бы три вида "товаров". Поэтому решения розничного торговца должны касаться выбора всех трех "товарных" переменных: *ассортимента товаров*, *комплекса услуг* и *атмосферы магазина*.

Ассортимент товаров, выбираемый розничным торговцем для продажи, должен удовлетворять главному критерию — он должен соответствовать ожиданиям покупателей, составляющих целевой рынок. Перед розничным торговцем стоит задача не просто выбрать подходящий ассортимент и уровень качества товаров, а выбрать их таким образом, чтобы они служили *отличительным признаком* его заведения и *выделяли* его среди аналогичных заведений-конкурентов. Существует несколько стратегий использования товарного ассортимента в качестве отличительного признака заведения розничной торговли. Первая из них заключается в предложении товаров, которых не могут предложить конкуренты, — это собственные торговые марки розничного торговца либо широко распространенные марки товаров, на продажу которых он имеет исключительные права. Например, компания *Limited* продает в своих магазинах модели одежды, большинство из которых разработано ее собственными модельерами, а *Saks* обладает исключительными правами на продажу одежды широко известных домов моделей. Вторая стратегия заключается в том, чтобы поразить воображение потребителей, предложив им что-то совершенно неожиданное, производящее эффект разорвавшейся бомбы. Так, компания *Bloomingdale's* организу-

ет грандиозные захватывающие шоу, на которых предлагаются товары из определенной страны, например Индии или Китая. А компания *Loemann's* предлагает неожиданный ассортимент из второсортных товаров, товарных излишков и устраивает ликвидационные распродажи. Наконец, розничный торговец может выделиться среди конкурентов тем, что предлагает товарный ассортимент, ориентированный на узкую целевую группу потребителей: магазины *Lane Bryant* торгуют одеждой и обувью больших размеров для женщин, а магазины *Brookstone* предлагают необычный ассортимент всяческих безделушек, которые можно отнести к разряду игрушек для взрослых.

Розничные торговцы должны также принять решение о выборе *комплекса услуг*, предоставляемых потребителям. В прежние времена семейные бакалейные магазины не только доставляли товар на дом и продавали товар в кредит, но и предоставляли "услугу", о которой в современных универсамах, наверное, и не слышали, — продавцы, которые знали своих покупателей в лицо, могли просто поболтать с ними, что называется, "о погоде". Как бы там ни было, комплекс услуг представляет собой сегодня одно из ключевых средств неценовой конкуренции, позволяющее магазину занять свое особое место среди других аналогичных торговых заведений.

Еще одним элементом "товарного арсенала" заведения розничной торговли является *атмосфера магазина*. Внутренняя планировка каждого магазина может либо облегчать, либо затруднять передвижение покупателей. Каждый магазин создает у покупателей определенное "ощущение". Один магазин оставляет впечатление захламленности, другой кажется очаровательным, третий как бы обволакивает покупателя, четвертый производит мрачное впечатление. Атмосфера магазина должна быть заранее продумана таким образом, чтобы соответствовать вкусам потребителей целевого рынка и вызывать у них желание совершить покупку.

В последнее время розничные торговцы организуют в своих магазинах необычные театрализованные шоу. Например, компания по торговле книгами *Barnes & Noble* использует своеобразную атмосферу, позволяющую превратить покупку книг в представление. В компании считают, что "для покупателей приобретение книги представляет собой определенный вид социальной деятельности. Они делают это для того, чтобы слиться с толпой в радостном ощущении успеха, чтобы увидеть нечто новое, чтобы насладиться блеском театрализованного зрелища, открыть для себя нечто интересное и неожиданное". Именно поэтому магазины *Barnes & Noble* сконструированы в стиле "достаточно традиционной, с деревянными панелями, освещенной мягким светом библиотеки, доставляющей удовольствие истинным любителям книги; библиотеки с достаточно утонченной современной архитектурой, элегантные выставки — все это удовлетворит поклонников театрализованных покупок. Тут каждому достаточно места, чтобы, встречаясь с другими людьми, чувствовать себя как дома. ... [Покупатели] восседают в тяжелых креслах у столов, беспорядочно роясь в кучах книг, они заполняют кафе, в которых [создано] ощущение праздника". Один из руководителей компании *Barnes & Noble* заметил: "То, насколько ваш магазин способен создать хорошее ощущение, его вклад в повышение качества жизни, в основном, и предопределяют успех" [10].

И все же наиболее впечатляющее превращение магазина в центр развлечений произошло в *Malls of America* близ Миннеаполиса. Включающий более чем 800 специализированных магазинов, этот Пассаж — настоящая площадка для игр. Под одной крышей

разместились восхитительный парк площадью в 7 акров (2,8 га) под названием "Ягодный заповедник Кнотта" с 23 аттракционами, "Подводный мир" с сотнями морских обитателей и шоу дельфинов, а также двухэтажная площадка для игры в гольф. На одном из этажей фирма *Oshman Supersport USA* разместила баскетбольную площадку, зал для бокса, сетку для бейсбольной подачи, 50-футовый (15 метров в длину) тир для стрельбы из лука и искусственный лыжный спуск [11].

Все это подтверждает, что магазины розничной торговли представляют собой нечто большее, чем просто "товары в ассортименте". Они представляют собой среду, окружающую людей, делающих в ней покупки. Атмосфера, дух магазина — это мощный инструмент, помогающий розничным торговцам выделить свой магазин среди магазинов конкурентов.

Выбор цены

Политика ценообразования, которой придерживается розничный торговец, представляет собой решающий фактор его позиционирования на рынке. Проблема выбора цены должна решаться в тесной взаимосвязи с проблемой выбора целевого рынка, ассортимента товаров и комплекса предоставляемых услуг и с проблемой конкуренции. Все розничные торговцы хотели бы назначать большие наценки и при этом реализовывать большие объемы товаров, но совместить два этих фактора невозможно. В большинстве случаев они стремятся добиться *либо* высоких наценок при низком объеме реализованных товаров (как в большей части специализированных магазинов), *либо* низких наценок при реализации больших объемов товаров (например, как это делают мелкооптовые торговцы и магазины со скидкой).

Выбор методов продвижения

Для того чтобы привлечь покупателей, розничные торговцы используют весь доступный им набор методов продвижения — рекламу, личную продажу, стимулирование сбыта и организацию связей с общественностью. Они размещают свои рекламные объявления в газетах и журналах, на радио и телевидении. Воздействие рекламы усиливается с помощью прямой почтовой рассылки. Использование метода личной продажи требует хорошо обученного персонала, умеющего надлежащим образом общаться с покупателями. Стимулирование сбыта может включать такие мероприятия, как демонстрация товаров на месте продажи, участие во всевозможных выставках и конкурсах, а также организация праздников с приглашением знаменитостей. Кроме того, розничные торговцы также широко используют все формы организации связей с общественностью, к которым относятся участие в пресс-конференциях и выступления на всякого рода мероприятиях, организация торжественного открытия магазина, празднование каких-либо знаменательных событий, издание информационных бюллетеней и специальных журналов, а также благотворительная деятельность.

Выбор места расположения

Розничные торговцы считают, что три фактора выступают залогом успеха в их деятельности — *местоположение, местоположение* и еще раз *местоположение!* Именно мес-

тоположение предприятия розничной торговли делает этот объект розничной торговли притягательным для покупателя. Много значат для предприятий розничной торговли величина затрат на строительство или условия аренды, непосредственно влияющие на прибыль. Таким образом, выбор месторасположения предприятий розничной торговли является самым важным из решений, принимаемых в розничной торговле. Конечно же, мелкие розничные торговцы занимают те места, которые они могут найти сами или которые им предоставляют. Крупные же розничные торговцы уделяют большое внимание выбору месторасположения своих предприятий, используя для этого самые современные методы.

Особенно преуспели в правильном выборе места расположения своих магазинов компания *T.J. Maxx*, торгующая по заниженным ценам, и гигантский продавец игрушек *Toys 'R' Us*. Они расположили свои магазины в быстрорастущих новых жилых районах, приблизившись к своим потенциальным клиентам. Однако лидером в выборе местоположения своих магазинов была и остается сеть магазинов *Wal-Mart*. Она делает ставку на локальные рынки, что и обеспечивает ей многие годы феноменального успеха.

Большинство современных магазинов располагаются не поодиночке, а группами в соседних зданиях, в одном здании или образуют торговые ряды. Концентрация в одном месте большого количества разнообразных торговых заведений способствует привлечению большего числа потребителей (что важно для торговцев) и в то же время позволяет потребителям приобретать различные покупки "с одного захода" (что важно для потребителей). Можно выделить две основные разновидности концентрации магазинов: центральный деловой район и торговый центр. *Центральные деловые районы*, как основная разновидность концентрации розничных торговых заведений, просуществовали до начала 50-х годов, в каждом большом городе или небольшом городке был свой "центральный деловой район", где располагались универмаги, специализированные магазины, банки и кинотеатры. По мере того как большая часть населения стала постепенно перебираться в пригороды, центральные деловые районы с их высокой интенсивностью движения транспорта, недостатком мест для парковки автомобилей и проблемой преступности стали терять былую привлекательность. Торговцы также потянулись за населением в пригороды, открывая там филиалы своих магазинов, отчего центральные деловые районы стали приходить в еще больший упадок. В последние годы власти многих городов, в надежде возродить центральные торговые районы, объединились с торговцами для строительства торговых рядов и подземных автостоянок. **Торговый центр** представляет собой группу розничных торговых заведений, спланированных, построенных и управляемых как единое целое общим владельцем. *Региональный торговый центр* — самый большой по размерам и наиболее значимый торговый центр, напоминающий компактный деловой центр города. Обычно в него входит от 40 до 200 магазинов, которые обслуживают потребителей, проживающих на довольно большой территории, например, нескольких городских районов.

Районный торговый центр представляет собой группу от 15 до 40 розничных магазинов, среди которых, как правило, филиал универмага или галантерейный магазин, универсам, ряд специализированных магазинов, адвокатские конторы, а иногда и банк. Большую часть торговых центров составляют *торговые центры микрорайонов* или *торговые улицы* (иногда в виде *пассажей*), которые обычно насчитывают от 5 до 15 магазинов, расположенных непосредственно в жилых массивах. Эти торговые центры обычно

включают универсам, иногда — магазин сниженных цен, а также ряд заведений обслуживания — химчистку, прачечную самообслуживания, аптеку-закусочную, точку проката видеокассет, парикмахерскую или косметический кабинет и некоторые другие магазины.

На долю торговых центров сегодня приходится около одной трети всего розничного товарооборота, но похоже, что они достигли своей точки насыщения. Недавно проведенное исследование показало, что количество посетителей таких пассажей в последнее время сократилось. Эксперты предсказывают, что многие региональные торговые центры, действующие сегодня в США, в ближайшее время "вытеснят" из сферы розничной торговли [12].

В чем причина такой смены отношения? Во-первых, увеличилось количество работающих женщин, поэтому теперь у них меньше времени на "брожение" по торговым рядам. Во-вторых, покупатели просто устали от этих огромных, шумных мест торговли. В-третьих, у потребителей сегодня есть богатый выбор мест приобретения нужных товаров. Несмотря на то что "гигантомания" в области строительства торговых центров в крупных городах не закончилась (в последнее время было построено несколько новых "суперпассажей" наподобие поражающего своими размерами гигантского центра *Malls of America* неподалеку от Миннеаполиса), современная тенденция развития розничной торговли свидетельствует в пользу строительства в будущем небольших торговых рядов в средних и малых по размерам городах, расположенных в быстроразвивающихся районах, таких как Юго-Запад США [13].

Будущее розничной торговли

Жизнь розничных торговцев и прекрасна и трудна, поскольку их окружает жесткая и изменчивая среда, которая изобилует возможностями и угрозами. Большинство из них страдает от хронических перегрузок. Сегодня на каждого взрослого и ребенка приходится приблизительно по 18 квадратных футов (8,6 кв.м) торговой площади (в два раза больше, чем 30 лет назад) — это результат бескомпромиссной конкурентной борьбы за каждого покупателя. Демографические характеристики потребителей, их стиль жизни, модели поведения при покупке изменяются так же быстро, как и методы сбыта товаров. Более того, быстро растущие издержки заставляют постоянно искать более эффективные методы продажи, видоизменяя подчас сам процесс покупки. Чтобы удержаться на плаву, розничным торговцам приходится тщательно отбирать целевые сегменты и прилагать немалые усилия для позиционирования на них. При планировании и реализации стратегии своей деятельности они должны учитывать описанные ниже тенденции развития розничной торговли.

Новые формы розничной торговли и сокращение жизненного цикла предприятий розничной торговли

Новые формы розничной торговли будут продолжать видоизменяться, идя навстречу постоянно меняющимся нуждам покупателей и новым условиям жизни. Жизненный цикл новых форм розничной торговли становится короче. Универмагам потребовалось 100 лет, чтобы достичь стадии зрелости. Более современные формы розничной торговли,

например магазин — демонстрационный зал, торгующий по каталогам, или мебельные склады-магазины, достигли этого приблизительно за 10 лет. В такой ситуации кажущиеся сегодня прочными позиции какого-то вида розничной торговли могут завтра сильно пошатнуться. Сегодня, например, не осталось ни одного магазина, торгующего по сниженным ценам, входившего в 1962 году (когда начинали *Wal-Mart* и *Kmart*) в первую десятку лучших предприятий этого типа [14].

Рассмотрим ситуацию с первой сетью складов-магазинов *Price Club*. Сол Прайс (Sol Price) вызвал настоящую революцию в розничной торговле, открыв свой первый склад-магазин в пригороде Сан-Диего в 1976 году. В его магазинах по чрезвычайно низким ценам продавалось все — от галстуков и канцелярских товаров до 5-фунтовых бочонков с арахисом. В течение десяти лет ежегодный товарооборот магазинов этой сети составлял 2,6 миллиарда долларов. Но г-н Прайс не захотел выходить за пределы Калифорнии. А когда этот вид розничной торговли достиг этапа зрелости, он опрометчиво реорганизовал свой бизнес в клуб оптовиков, следуя за такими гигантами розничной торговли, как *Wal-Mart* и *Kmart*. Только 17 лет спустя уставший от превратностей судьбы г-н Прайс продал свою фирму конкуренту — компании *Costco*. Быстрый взлет и падение компании Сола Прайса "служат напоминанием розничным торговцам о том, что успех в прошлом мало что значит при жестокой конкуренции и стремительных изменениях в индустрии" [15]. Итак, ясно, что не существует такой "абсолютной" формулы успеха, пользуясь которой розничные торговцы могли бы долго почивать на лаврах. Пожалуй, единственная "абсолютная" формула успеха заключается в постоянном приспособлении к изменениям.

Многие нововведения розничной торговли можно отчасти объяснить, используя концепцию **кругооборота розничной торговли** [16]. В соответствии с этой концепцией новые формы розничной торговли начинаются как торговые операции низкого уровня, характеризующиеся небольшой прибылью и низкой ценой. Они соперничают с респектабельными розничными торговцами, которые преуспели, снизив цены и, тем самым, увеличив прибыль. Пытаясь привлечь покупателей, новые розничные торговцы вынуждены повышать уровень обслуживания, предлагая все новые и новые услуги. В свою очередь увеличение затрат на обслуживание приводит к росту цен. В конце концов эти новые розничные торговцы становятся точно такими же, как и те традиционные розничные торговцы, которых они заменили. И опять все начинается сначала: появляются новые типы предприятий розничной торговли, они устанавливают низкие цены и довольствуются на первых порах сравнительно невысокой прибылью. Таким образом, концепция кругооборота розничной торговли объясняет как первоначальный успех, так и последующие неудачи универмагов, супермаркетов и магазинов сниженных цен, а также недавний успех розничной торговли по заниженным ценам.

Рост внемагазинной розничной торговли

Хотя сегодня большая часть товаров и услуг по-прежнему реализуется через магазины, по темпам роста внемагазинная розничная торговля (по каталогам, по телефону, телевизору, с помощью компьютера) значительно опережает магазинную (врезка "Маркетинг в действии 11.3"). "Большинство американцев понятия не имеют о том, что такое предпраздничная суета — все подарки своим родственникам и друзьям они покупают либо по телефону, либо с помощью компьютера. Конечно, это лишает их возможности принять

непосредственное участие в выборе подарка близкому человеку, но значительно экономит время." [17] Хотя некоторые розничные торговцы, очевидно, пострадают от активного использования новых технологий розничной торговли, перед другими откроются новые возможности. Количество розничных торговцев, использующих каналы личной продажи, растет с каждым днем.

Маркетинг в действии 11.3

Виртуальная розничная торговля

Многие из нас все еще продолжают делать покупки по старинке: мы идем в магазин, находим то, что нам нужно, терпеливо выстаиваем в очереди, чтобы отдать продавцу наличные или кредитную карточку, после чего несем покупку домой. Между тем виртуальные розничные торговцы предоставляют более привлекательную альтернативу, которая дает возможность рассмотреть, выбрать, заказать и оплатить товар с наименьшими усилиями — всего лишь несколькими щелчками мыши. Виртуальные магазины предлагают широкий ассортимент различной продукции — начиная от цветов, компакт-дисков, книг и продуктов питания и заканчивая стереотехникой, электробытовыми приборами, авиабилетами, автозапчастями и мешками цемента. Чтобы не быть голословными, приведем несколько примеров.

Музыка. Виртуальный магазин *CDNow* (www.cdnow.com) предлагает своим электронным покупателям более 165 тысяч компакт-дисков, в том числе все джазовые альбомы, выходившие в США, и 20 тысяч альбомов различных зарубежных исполнителей. Покупатели размещают свои заказы в специальной электронной форме, после чего компания связывается с агентами по продаже, и в течение 24 часов клиенты получают свои заказы. Этот узел настолько популярен, что, помимо основной прибыли от продажи компакт-дисков, компания CDNow получает дополнительную прибыль и от размещения на своих страницах рекламы других компаний. А это как раз то, чего не может сделать обычный музыкальный магазин. Не менее важно и то, что, потратив всего 2,5 тысячи долларов на создание этого Web-узла, компания только за один год заработала больше 25 миллионов долларов. Ежедневно в этот виртуальный магазин "заходит", как правило, не меньше 120 тысяч покупателей.

Книги. Виртуальный магазин *Amazon.com* (www.amzon.com) предлагает на своем узле 3,1 миллиона книг, что в 14 раз больше, чем любой книжный магазин. Кроме того, компания предоставляет большие скидки на самые популярные издания (до 30%). Этот магазин уже посетили свыше 120 миллионов покупателей, а его годовой объем продаж превысил 400 миллионов долларов и продолжает увеличиваться. Компания заказывает книги прямо в издательствах, поэтому не имеет ни склада, ни каких-либо запасов. Большинство покупателей могут получить свои книги уже в течение двух-трех дней после размещения заказа. Хотя в этом магазине вы не сможете посидеть на уютном диванчике и выпить чашечку кофе, зато вы сможете прочесть комментарии авторов к опубликованным произведениям, поделиться своим мнением о прочитанных книгах с другими, а также получить полный перечень публикаций по интересующей вас тематике. Компания может найти для вас любую дефицитную книгу. "С помощью Интернета мы можем делать то, что по-другому сделать просто невозможно, — говорит учредитель и исполнительный директор компании Джеф Безос (Jeff Bezos). — Мы изменили сам процесс покупки книг".

Цветы. С помощью Интернета в США сегодня продается одна четвертая часть всех цветов. Компания 1-800-FLOWERS.com — один из процветающих виртуальных розничных торговцев. Президент и владелец компании 1-800- FLOWERS (www.1-800-FLOWERS.com) Джим Мак-Кан (Jim McCann) начал продавать цветы через Интернет в 1992 году. Благодаря этому рыночная стоимость компании, имевшей 7 миллионов долга в 1987 году, через десять лет составила 300 миллионов долларов. Многие потребители попадают в этот магазин через такие информационно-коммерческие службы, как America Online, eWorld и Plaza. Компания предлагает около 150 готовых букетов и композиций из различных цветов, кроме того, покупатели могут "доукомплектовать" их воздушными шарами и корзинами с фруктами. Доставка заказа осуществляется в тот же день в большинстве штатов. В последнем обзоре тенденций развития розничной торговли, опубликованном консалтинговой компанией Arthur Andersen, г-н Мак-Кан делится опытом виртуальной торговли. "Продажа различных

товаров, в том числе и цветов, в виртуальном магазине, — пишет он, — дело довольное хлопотное. Опыт прежней (магазинной) торговли здесь вряд ли поможет. Здесь все по-другому. Мы поняли, что для того, чтобы добиться успеха, нам придется по-новому посмотреть на маркетинг ... Если раньше нашим продавцам достаточно было просто поболтать с покупателем, чтобы сделать его постоянным клиентом, то сегодня нам приходится постоянно обновлять представленную на нашей странице информацию и развлечения, чтобы посетители заходили в наш виртуальный магазин снова и снова. Другими словами, розничные торговцы должны учиться искусству продажи в виртуальном мире".

Одежда. Количество потребителей, предпочитающих покупать одежду по каталогам, увеличивается с каждым днем. Поэтому самые крупные продавцы одежды по каталогам, такие как *L.L.Bean, Lands' End* и другие, уже разместили свои каталоги в Интернете. Другие компании, продающие готовую одежду, также открывают свои виртуальные магазины. Например, компания *Gap* использует свой Web-узел для продажи широкого ассортимента товаров — от джинсов, камуфляжной одежды, футболок, носков и свитеров до аксессуаров и парфюмерии. С первого дня существования этого виртуального магазина компания внимательно изучала поведение посетителей и обнаружила, что люди в среднем задерживаются здесь на 50% дольше, чем на других подобных Web-страницах. Эти результаты сулят хорошие шансы виртуальной розничной торговле. По мнению одного аналитика, появление такого магазина в Интернете совершенно естественно. "Это веление времени, — говорит он. — Товары, продающиеся под маркой *GAP*, полностью соответствуют потребностям Web-пользователей." Основной проблемой в новом виде бизнеса будет поиск методов побуждения к импульсивным покупкам, которые всегда значительно увеличивают объем продаж.

Однако успех виртуальной торговли далеко не так очевиден. "Сегодня преуспевающих виртуальных магазинов розничной торговли не так уж много", — предостерегает один аналитик. Более осторожные компании сохраняют старые структуры и персонал, обученный выполнению заказов, получаемых при обычной торговле по каталогам. Однако с каждым днем технологический прогресс повышает шансы на успех виртуальной розничной торговли.

Источники: выдержки из статьи *Jay A.Scansaroli and Vicky Eng.* Interactive Retailing: Marketing Products//Chain Store Age, January1997, P. 9A–10A. Примеры о компании *Gap* взяты из статьи *Alice Z. Cuneo.* The Gap Readies Electronic Commerce Plan for Web Site//Advertising Age, June 23, 1997, p.18. См. также статьи *Anya Sacharov.* King of Green//Adweek, March 23, 1998, p. IQ6; *Clint Willins.* Does Amazon.com Really Matter?//Forbes, April 6, 1998, P. 55–58; *Future Shop: Groceries*//Forbes, April 6, 1998, p. 43; *Kate Maddox.* My Flower Shop Blooms at Modified 1-8000Flowers//Advertizing Age, November 9, 1998, p. 70; *George Anders. Amazon.com Sales more than Triple*//Wall Street Journal, January 6, 1999, p. B7; *Erika Rasmusson.* The Death of Retailing?//Sales and Marketing Management, March 1999, p.17.

Усиление конкуренции между разными типами розничных торговцев

Сегодня любой розничный торговец оказывается под перекрестным огнем конкурентной борьбы. Продавцы всех мастей борются за один и тот же приз — деньги потребителя. Покупатель может приобрести компакт-диски в специализированном магазине, в магазине со скидками, супермагазине электроники или же в виртуальном магазине. Нужную книгу он может купить в самых разных местах: независимых книжных лавках, сети магазинов *Wal-Mart*, супермагазинах *Barnes & Noble* или *Borders Book and Music* либо на Web-узле `http://www.amazon.com`. А когда речь идет о марочных электробытовых приборах, за одного покупателя сражаются отделы универмагов, магазины, торгующие со скидками, магазины заниженных цен, супермагазины электроники и т.д. "Когда потребитель покупает один товар в магазинах *Neiman Marcus*, а другой — в сети *Wal-Mart* или *General Dollar*, мы имеем дело с перекрестной покупкой", — говорит один эксперт в этой области [18].

Самая острая конкуренция разгорелась между сетями супермагазинов и независимыми маленькими магазинами. Благодаря возможности закупать необходимые товары в ог-

ромных количествах, супермагазины получают от производителей существенные скидки и процветают, даже устанавливая невысокие наценки. Появление супермагазина в каком-то районе приводит к банкротству все соседние магазинчики. Например, начало продажи компакт-дисков в супермагазинах электроники компании *Best Buy* закончилось банкротством многих специализированных магазинов по продаже музыкальных записей [19]. Однако не стоит думать, что положение маленьких магазинов безнадежно. Многие из них выживают и даже процветают. Независимые розничные торговцы понимают, что размер и рыночная власть — это еще не все, что нужно для создания прочных взаимоотношений с потребителями. Кроме того, они могут занять те ниши, которые остались незамеченными крупными розничными торговцами.

Появление гигантских торговцев

Увеличение количества огромных розничных торговцев и специализированных супермагазинов, образование вертикальных маркетинговых систем и объединений покупателей, а также волна слияний и поглощений, захлестнувшая розничную торговлю, привели к появлению супермощных гигантских розничных торговцев. Благодаря их информационным системам и объемам закупок они могут обеспечить более широкий ассортимент товаров, лучшее обслуживание и значительную экономию средств покупателей. С каждым днем они становятся все больше и больше, поглощая мелких и соответственно слабых конкурентов. Лучшее знание потребностей покупателей позволяет таким гигантским розничным торговцам диктовать свои условия даже крупным производителям. Так, например, сеть магазинов *Wal-Mart* может добиться (и часто добивается) значительных уступок даже у таких крупных производителей, как *Procter & Gamble*. Видимо, этим же объясняется то, что сегодня доходы первой более чем в три раза превышают доходы второй [20].

Рост значения технологий в розничной торговле

В последнее время технологии становятся главным оружием в конкурентной борьбе в розничной торговле. Современные торговцы используют компьютеры для составления более точных прогнозов, контроля над складскими запасами, оформления заказов, обмена информацией между магазинами и даже непосредственной продажи. Они устанавливают кассовые аппараты с системой считывания штрихкода, для электронных платежей и обмена данными, оснащают свои магазины внутренними телевизионными каналами, совершенствуют системы хранения и доставки товаров.

Последним новшеством в розничной торговле является устройство, позволяющее подсчитывать количество посетителей магазина. Воспользовавшись такой системой, компания *Fifth Avenue* из Нью-Джерси обнаружила, что наибольшее количество покупателей находится в ее магазине с 11 до 15 часов. Чтобы наилучшим образом справиться с этим потоком покупателей, решили изменить время обеденного перерыва кассиров. Компания *Pier One Report* воспользовалась аналогичной системой для оценки влияния рекламных объявлений на количество посетителей магазина. Объединив информацию о передвижении посетителей с информацией об объемах продаж, компания поняла, каким образом можно превратить посетителей, просто блуждающих по магазину, в реальных покупателей [21].

Глобализация крупнейших розничных торговцев

Для многих внутренних розничных торговцев дальнейшее расширение деятельности на территории своей страны стало невозможным. Поэтому все больше крупных розничных торговцев для расширения сферы своего бизнеса стремятся выйти на внешний рынок. Уже многие годы несколько американских розничных торговцев занимают ведущие позиции на глобальном рынке. Среди них такие гиганты, как *McDonalds, Gap, Toys 'Я' Us*, добившиеся мировой славы благодаря мастерскому использованию в своей деятельности маркетинга. Другие компании — *Wal-Mart, Kmart* и прочие — стремительно завоевывают мировой рынок. Например, *Wal-Mart* уже открыла около 300 магазинов в шести странах и планирует дальше расширять свою международную деятельность [22]. Однако американские розничные торговцы все еще отстают от своих европейских и азиатских коллег. Всего лишь 18% американских компаний действуют в мировых масштабах, в то время как в Европе этот показатель составляет 40%, а в Азии — 31%. Самыми известными среди неамериканских розничных торговцев, торгующих по всему миру, являются британская компания *Marks and Spencer*, итальянская *Benetton*, французские гипермаркеты *Carrefour*, шведские мебельные магазины *Ikea* и японские супермаркеты *Yaohan* [23].

Изменение роли розничных торговцев в жизни общества

По мере увеличения количества одиноких людей, лиц, работающих дома или живущих в удаленных, беспорядочно развивающихся пригородных районах, изменяется и роль мест продажи товаров. Теперь люди заходят в магазин не только для того, чтобы приобрести необходимые товары или получить услуги, но и для того, чтобы пообщаться с другими. Для этой цели больше всего подходят кафе, чайные магазины, соковые бары, книжные магазины, универмаги, детские игровые площадки, пивные бары и т.п. Это обстоятельство учли и активно используют в своей работе некоторые торговцы. Так, например, два книжных магазина в Денвере, принадлежащих компании *Tattered Cover Bookstores*, ежегодно проводят примерно 250 различных мероприятий, в том числе вечера народных танцев и заседания женского клуба. Особенно популярны в последнее время расположенные практически по всей стране кофейные дома и бары эспрессо, аналогичные тем, что принадлежат компании *Starbucks*. Этой компании удалось создать в своих заведениях неповторимый уют, превратив их в настоящий общий дом. Количество постоянных посетителей этих баров выросло с 2,5 тысяч в 1989 году до 10 тысяч в 1994 году [24].

Многие специалисты давно говорят о том, что внемагазинная торговля в скором времени заменит обычную. Что вы думаете об этом?

- **Посетите Web-сайт компании *Amazon.com* по адресу `http://www.amazon.com`, внимательно изучите его. Затем посетите какой-нибудь местный книжный магазин. Сравните эти два вида продажи книг? Где лично вы покупали бы нужные вам книги? В каких случаях? Почему?**
- **Компании *Barnes & Noble* удалось создать идеальное место для общения книголюбов. Что может противопоставить этому компания *Amazon.com*?**

Оптовая торговля

Оптовая торговля включает любую деятельность, связанную с продажей товаров или услуг для их последующей перепродажи или коммерческого использования. Например, бакалейщик, торгующий в розницу, занимается оптовой торговлей в том случае, когда он продает пирожные местному отелю. **Оптовыми торговцами (оптовиками)** называют предприятия, занимающиеся *преимущественно* деятельностью, связанной с оптовой торговлей.

Оптовые торговцы покупают, как правило, у производителей и продают, главным образом, розничным торговцам, предприятиям-потребителям или другим оптовым торговцам. Но для чего, вообще говоря, нужны оптовые торговцы? Например, в силу каких причин производитель пользуется услугами оптовиков, вместо того чтобы продавать свои изделия непосредственно розничным торговцам или потребителям? Все очень просто: оптовые торговцы зачастую могут выступать в роли более эффективного канала сбыта и берут на себя выполнение одной или нескольких следующих функций.

- *Сбыт и его стимулирование.* Персонал оптового предприятия обеспечивает производителю доступ к огромному количеству мелких потребителей при сравнительно низких затратах. Оптовый торговец имеет больше связей и зачастую пользуется большим доверием покупателя, чем более отдаленный от него производитель.
- *Закупки и формирование товарного ассортимента.* Оптовые торговцы в состоянии подобрать подходящие виды товаров и сформировать из них такой ассортимент, который необходим потребителю, тем самым избавляя клиента от лишних забот.
- *Разбивка крупных партий товара на мелкие.* Оптовые торговцы способствуют экономии денежных средств своих клиентов, закупая товары крупными партиями (например, вагонами) и разбивая их на мелкие.
- *Складирование.* Оптовые торговцы берут на себя хранение товарных запасов, уменьшая таким образом затраты на хранение товаров и снижая издержки и риски поставщиков и клиентов.
- *Транспортировка.* Оптовые торговцы обладают способностью быстрее доставлять товар покупателям, так как они находятся ближе к клиенту, чем производители.
- *Финансирование.* Оптовые торговцы финансируют своих клиентов, предоставляя им кредит, они также финансируют и поставщиков, заранее оформляя заказы и вовремя оплачивая счета.
- *Принятие риска.* Оптовые торговцы берут на себя часть риска, получая право собственности на товар и неся расходы, вызванные его хищением, повреждением, порчей и устареванием.
- *Предоставление информации о рынке.* Оптовые торговцы предоставляют своим поставщикам и клиентам информацию о конкурентах, новых товарах, тенденциях изменения цен.
- *Услуги по управлению и консультации.* Оптовые торговцы нередко оказывают помощь розничным торговцам в обучении торгового персонала, принимая участие в усовершенствовании внутренней планировки магазина и экспозиций, а также в организации систем бухгалтерского учета и управления запасами.

Типы предприятий оптовой торговли

Оптовые торговцы подразделяются на три основные группы (табл. 11.3): *оптовики-купцы, брокеры* и *агенты*, а также *сбытовые отделения* и *конторы производителей*.

Оптовики-купцы представляют собой самую многочисленную отдельную группу оптовиков, на долю которой, по грубым оценкам, приходится около 50% всего общего оптового товарооборота. Оптовики-купцы, в свою очередь, делятся на два основных вида — оптовики с полным циклом обслуживания и оптовики с ограниченным циклом обслуживания. *Оптовики с полным циклом обслуживания* предоставляют клиентам полный набор услуг, а *оптовики с ограниченным циклом обслуживания* предлагают значительно меньше услуг своим поставщикам и клиентам. Существует несколько видов таких оптовиков, каждый из них выполняет различные функции в канале распределения.

Брокеров и *агентов* выделяют среди других оптовиков две отличительные черты: они не имеют права собственности на товар и разнообразие выполняемых ими функций не слишком велико. Зачастую брокеры и агенты, так же как и оптовики-купцы, специализированы либо по характеру ассортимента товаров, либо по различным группам клиентов. **Брокер** организует встречу продавца и покупателя и принимает участие в переговорах. **Агенты** представляют покупателей или продавцов на более долговременной основе. Агенты подразделяются на несколько категорий. *Агенты производителей* (называемые также *представителями производителей*) — наиболее распространенная категория оптовиков. И последняя, основная разновидность оптовой торговли — это оптовая торговля, которую самостоятельно ведут продавцы или покупатели в **сбытовых отделениях и конторах производителей,** не прибегая к услугам независимых розничных торговцев.

Таблица 11.3. Основные типы оптовых торговцев

Тип	Описание
Оптовики-купцы	Независимые коммерческие предприятия, приобретающие право собственности на товар, которым они торгуют. Могут называться также комиссионерами, дистрибьюторами или оптовыми торговыми домами. Подразделяются на два основных вида:
Оптовики с полным циклом обслуживания	Предоставляют клиентам полный набор услуг, в который, как правило, входит хранение товарных запасов; обслуживание клиентов, выполняемое сбытовым персоналом оптовика; предоставление кредитов; обеспечение доставки товара; содействие в области управления. Подразделяются на две категории:
Торговцы оптом	Продают товары в основном розничным торговцам, предоставляя им полный набор услуг. Одни из них (*оптовики смешанного ассортимента*) работают с несколькими ассортиментными группами товаров. Другие (*оптовики неширокого насыщенного ассортимента*) занимаются одной или двумя группами товаров при значительно большей глубине ассортимента. *Узкоспециализированные оптовики* работают только с частью той или иной ассортиментной группы товаров, но охватывая ее на еще большую глубину. Примером может служить оптовая торговля продуктами лечебного питания, морскими продуктами, а также автозапчастями
Дистрибьюторы товаров производственного назначения	Продают товары в основном производителям, а не розничным торговцам. В их набор услуг входит хранение товарных запасов; предоставление кредитов; и доставка товаров. Они могут работать с широким, смешанным либо со специализированным товарным ассортиментом

Продолжение табл. 11.3

Тип	Описание
Оптовики с ограниченным циклом обслуживания	Предлагают значительно меньше услуг своим поставщикам и клиентам. Существует несколько видов оптовых предприятий с ограниченным циклом обслуживания:
Оптовики, торгующие за наличный расчет без доставки товаров	Имеют ограниченный ассортимент ходовых товаров, который они продают мелким розничным торговцам с немедленной оплатой покупки и, как правило, не занимаются доставкой. Например, владелец небольшого рыбного магазина рано утром едет к такому оптовому торговцу, покупает несколько корзин рыбы, *немедленно расплачивается, везет товар назад в магазин и выгружает его*
Оптовики-коммивояжеры	Осуществляют и продажу, и доставку. Они работают с ограниченным ассортиментом продуктов кратковременного хранения (молоко, хлеб, легкие закуски) и продают за наличный расчет, объезжая универсамы, мелкие бакалейно-гастрономические магазины, больницы, рестораны, заводские кафетерии и гостиницы
Оптовики-организаторы	Они не хранят запасов товаров и не торгуют товаром непосредственно. Приняв заказ клиента, они ищут производителя необходимого товара, который и обеспечивает отправку товара непосредственно клиенту. Оптовик-организатор принимает на себя право собственности на товар и весь связанный с ним риск с момента оформления заказа до момента завершения поставки. Работает в отраслях, для которых характерны большие объемы товарной продукции, такой как каменный уголь, лесоматериалы, тяжелое оборудование
Оптовики-консигнаторы	Обслуживают бакалейно-гастрономические магазины и розничных торговцев лекарствами в основном товарами непродовольственного ассортимента. Оптовики-консигнаторы назначают цену на товар, обеспечивают его сохранность, размещают рекламные материалы в местах продажи и ведут учет товарно-материальных запасов. Оптовики-консигнаторы торгуют на условиях консигнации, они сохраняют право собственности на товар, а розничные торговцы оплачивают им только те товары, которые были раскуплены покупателями
Производственные кооперативы	Принадлежат фермерам, являющимся членами этого кооператива, и объединяют производителей сельскохозяйственной продукции с целью продажи ее на местных рынках. В конце года доходы кооператива распределяются между его членами. Они зачастую прилагают большие усилия для улучшения качества реализуемых ими товаров и даже стараются обеспечить рекламу своим марочным названиям, таким как изюм Sun Maid, апельсины Sunkist, грецкие орехи Diamond
Оптовики, принимающие заказы по почте	Осуществляют рассылку каталогов розничным торговцам, производственным и непроизводственным организациям, предлагая ювелирные изделия, косметику, деликатесы и прочие мелкие товары. Их основными заказчиками являются коммерческие предприятия из близлежащих районов. У них нет служащих, общающихся непосредственно с клиентами. Этот вид оптовиков выполняет заказы, а затем отсылает их по почте, осуществляет доставку с помощью грузового автомобиля или любым другим способом
Брокеры и агенты	Не имеют права собственности на товар и выполняют лишь несколько функций. Главная цель — способствовать осуществлению актов купли и продажи, они получают за свои услуги комиссионное вознаграждение в размере, зависящем от цены, по которой продан товар. Как правило, специализируются на определенном ассортименте товаров либо на различных группах клиентов

Продолжение табл. 11.3

Тип	Описание
Брокеры	Организуют встречу продавца и покупателя и принимают участие в переговорах. Услуги брокера оплачивают те, кто нанял его; не держат товарных запасов, не занимаются финансированием сделок, проблема риска их не беспокоит. Наиболее характерные примеры — брокеры по продаже продовольственных товаров, недвижимости, брокеры по страхованию и по операциям с ценными бумагами
Агенты	Представляют покупателей или продавцов на более долговременной основе. Агенты подразделяются на несколько категорий
Агенты производителей (называемые также представителями производителей)	Представляют производителей двух или нескольких взаимосвязанных ассортиментных групп товаров. У такого агента подписано формальное соглашение с каждым отдельным производителем по поводу установления цен на товары, территории, на которой возможна его деятельность, процедур управления прохождением заказов, а также услуг по доставке товаров, гарантий на эти товары и размеров комиссионных ставок. Агенты производителей задействованы при продаже, например, одежды, мебели или электротоваров. Чаще всего агенты — это небольшие коммерческие компании, обладающие немногочисленным штатом сотрудников, способных высококвалифицированно выполнять функции продавцов. Их работодателями являются в основном либо мелкие производители, которые не в состоянии содержать постоянных специалистов по сбыту, либо большие компании, жаждущие освоения неизведанных территорий при помощи агентов или предпочитающие иметь агентов на контролируемых ими территориях в тех случаях, когда работа штатных специалистов по сбыту неэффективна
Агенты по сбыту	Оформляют с производителем контракт, приобретая таким образом право на сбыт всего произведенного объема продукции, в сбыте которой производитель либо по тем или иным причинам не заинтересован, либо не чувствует себя в достаточной мере квалифицированным. В этом случае агент по сбыту выступает в роли своеобразного отдела сбыта, он в значительной степени контролирует цены, сроки и условия продажи. Агенты по сбыту предпочитают действовать в таких сферах производства, как текстильная промышленность, машино- и станкостроение, производство угля и кокса, а также в химической промышленности и металлургии
Агенты по закупкам	Как правило, устанавливают долговременные отношения с покупателями. Они осуществляют для своих клиентов закупку товаров, а также зачастую получают их, проверяют качество, обеспечивают складирование и доставку товара покупателю. Они хорошо ориентируются в товарах своих ассортиментных групп и могут снабжать клиентов необходимой им информацией о рынке; кроме того, они имеют возможность приобрести на рынке товары с наилучшим соотношением цена/качество
Торговцы-комиссионеры	Вступают в физическое владение товарами и заключают сделки на их продажу. В большинстве случаев они не поддерживают долговременных отношений с покупателями. Чаще всего они работают на рынке сельскохозяйственной продукции, где обслуживают фермеров, которые не являются членами кооперативов и не хотят самостоятельно заниматься сбытом произведенной ими продукции. Обычно такая операция выглядит следующим образом: торговец-комиссионер везет полученную сельскозяйственную продукцию на центральный рынок, продает ее оптом по максимально возможной цене, вычитает из выручки свои комиссионные и издержки и выплачивает оставшуюся сумму фермеру

Окончание табл. 11.3

Тип	Описание
Сбытовые отделения и конторы производителей	Некоторые предприятия самостоятельно осуществляют оптовую торговлю, не прибегая к услугам независимых розничных торговцев. Могут создавать отдельные подразделения для закупок и для продажи
Сбытовые отделения и конторы	Позволяют производителям улучшить управление товарными запасами, сбыт и стимулирование. *Сбытовые отделения* занимаются хранением товарных запасов, они создаются в таких отраслях промышленности, как производство строительных материалов, автомобильного оборудования и запчастей. *Сбытовые конторы* не занимаются хранением товарных запасов и встречаются, в основном, в таких отраслях, как производство галантерейных товаров и текстильная промышленность
Закупочные конторы	Их роль мало чем отличается от роли брокеров и агентов, хотя закупочная контора представляет собой структурное подразделение организации-покупателя. Многие розничные торговцы организуют собственные закупочные конторы в основных рыночных центрах, таких как Нью-Йорк и Чикаго

Маркетинговые решения оптовика

В последнее время оптовые торговцы испытывают все усиливающееся давление со стороны конкурентов. Они все чаще сталкиваются с новыми видами конкуренции, с более требовательными клиентами, с новыми технологиями и программами, ориентированными преимущественно на прямые закупки, которые внедряет в свою практику часть оптовых покупателей в промышленности, непроизводственной сфере и розничной торговле. Поэтому они обязаны совершенствовать свои стратегические решения по отношению к целевому рынку и позиционированию на нем, а также по отношению к комплексу маркетинговых мероприятий – выбор ассортимента товаров и услуг, назначение цен, продвижение и выбор местоположения предприятия (рис. 11.2).

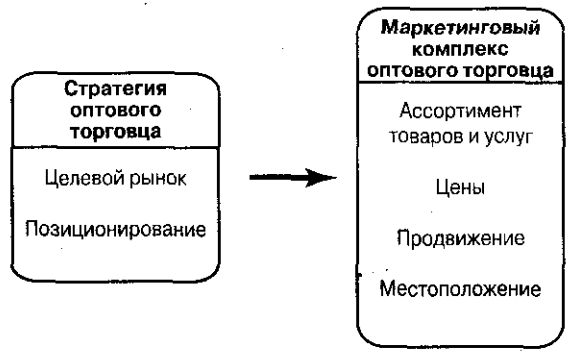


Рис. 11.2. *Маркетинговые решения оптовых торговцев*

Выбор целевого рынка и позиционирование на нем

Поскольку оптовики, так же как и розничные торговцы, не могут обслуживать всех подряд, они должны рационально выбрать свой целевой рынок и определить позиции на нем. В число признаков, характеризующих целевую группу клиентов, по которым оп-

товик осуществляет выбор этих клиентов, входят их размер (например, только крупные розничные торговцы), их вид (например, только магазины продовольственных товаров), степень их заинтересованности в данной услуге (например, клиенты, нуждающиеся в кредитовании) и ряд других критериев. Ограничивая свою деятельность целевым рынком, оптовики могут в пределах этой группы определить наиболее выгодных клиентов, предложить особые услуги и установить более прочные отношения. Они могут предложить клиентам автоматическую систему повторной выдачи заказов, организовать для них курсы по управлению бизнесом и консультационную службу или выступить в качестве спонсора добровольной сети розничных торговцев. При желании оптовики избавляются от менее выгодных клиентов, требуя от них размещения более крупных заказов или установив надбавки за выполнение заказов меньшего объема.

Структура маркетингового комплекса

Оптовики, так же как и розничные торговцы, должны принимать решения, определяющие ассортимент товаров и услуг, цены, продвижение и местоположение. Ассортимент *товаров и услуг*, которые предлагает оптовик, и есть "товар" оптовика. Потребители оказывают на оптовиков постоянное давление, вынуждая их предлагать полный ассортимент товаров и поддерживать запасы товаров на уровне, достаточном для немедленной поставки. Но такая практика ведения дел неприбыльна для оптовиков. Сегодня оптовики стремятся сократить разнообразие ассортиментных групп товаров, которыми они занимаются, выбирая только самые выгодные из них. Оптовики пересматривают и комплекс услуг, отбирая те из них, которые способствуют упрочению отношений с покупателями, отказываясь от предоставления других услуг или устанавливая на них дополнительные надбавки. Главное в их деле — найти тот оптимальный комплекс услуг, который в наибольшей мере устраивает их целевых потребителей.

Ценообразование также представляет собой важный фактор успешной деятельности оптовиков. Для покрытия издержек к первоначальной стоимости товара обычно добавляется стандартная наценка, скажем, 20%. Издержки могут составлять 17% суммы валовой прибыли, и тогда чистая прибыль будет 3%. В оптовой торговле бакалейно-гастрономическими товарами чистая прибыль часто не достигает и 2%. Оптовые торговцы активно ищут новые, еще неиспробованные методы ценообразования. Например, для того чтобы заполучить новых выгодных клиентов, они уменьшают наценки на некоторые группы товаров. Они могут договориться с поставщиками об установлении специальных скидок на крупные партии товаров, если это позволит им увеличить общий объем сбыта товаров этих поставщиков.

Несмотря на то что разумное применение методов *продвижения* способствовало бы более успешному ведению дел, большинство оптовиков не обременяют себя заботами о продвижении. Их подход к решению проблем торговой рекламы, стимулированию сбыта, личной продажи и связей с общественностью можно характеризовать как непредсказуемый и случайный. Многие оптовики торгуют по старинке, оставаясь приверженцами метода личной продажи, когда вся технология сбыта сводится ко взаимодействию одного оптовика-продавца с одним клиентом, в то время как современный сбыт основан на совместных коллективных усилиях, направленных на организацию продаж, построение прочных отношений и предоставление необходимых услуг как можно большему числу выгодных клиентов. Назрела необходимость в создании всесторонней стратегии продви-

жения, а также в более интенсивном использовании материалов и программ продвижения, которыми пользуются поставщики.

И наконец, еще один важный фактор успешной деятельности — это *местоположение* предприятия оптовой торговли. Оптовики должны особенно тщательно подходить к выбору места размещения предприятия и его обустройству. Как правило, они размещают свои предприятия в районах с невысокой арендной платой и низким уровнем налогов и стремятся вкладывать минимум средств в здания, оборудование и различные обслуживающие системы. Вследствие этого их системы грузообработки и обработки заказов отстают от современных требований. Однако в последнее время наиболее крупные и передовые оптовые компании пытаются бороться с растущими издержками, вкладывая средства в автоматизацию складов и создание оперативных систем управления заказами. Заказ передается непосредственно из автоматизированной системы розничного торговца в компьютер оптовика, а отдельные товары отбираются на складе специальным механическим устройством и автоматически перемещаются на открытую платформу, где комплектуется заказ. Большая часть крупных оптовиков использует компьютеры для выполнения бухгалтерских операций, оформления счетов, управления запасами и прогнозирования. Современные оптовики прилагают огромные усилия для согласования предоставляемых ими услуг с потребностями основных клиентов, а также осуществляют поиск всевозможных методов снижения затрат на ведение своего бизнеса.

Тенденции развития оптовой торговли

В XXI веке процветающая оптовая торговля сталкивается со значительными проблемами. Она остается уязвимой для одной из самых стойких тенденций 90-х годов — ожесточенное сопротивление повышению цен и отсеиванию тех поставщиков, которые предлагают качественные, но относительно дорогие товары. Дальновидные оптовые торговцы постоянно ищут новые пути совершенствования своей деятельности, чтобы угнаться за изменениями в поведении поставщиков и целевых покупателей. Они понимают, что устоят в конкурентной борьбе, если предложат более высокую потребительскую стоимость, которую они смогут предложить, повысив эффективность работы всего маркетингового канала. Чтобы достичь этого, они должны постоянно повышать уровень обслуживания и снижать цены.

McKesson, ведущая американская оптовая компания по торговле медикаментами и предметами личной гигиены, являет собой пример современного подхода к оптовой торговле. Необходимым условием выживания компании *McKesson*, как оптового торговца, было то, что на протяжении всей деятельности ее стратегия в отношении затрат оставалась более эффективной, чем аналогичные стратегии отделений сбыта производителей. Поэтому компания автоматизировала 36 своих складов, установила связи с помощью компьютерной сети непосредственно с 225 производителями лекарств, разработала для фармацевтов автоматизированную справочную систему учета имеющихся в наличии лекарств, а также оборудовала аптеки удаленными терминалами, позволяющими делать заказы на пополнение запасов. Внедренные компанией *McKesson* автоматизированные системы могут использовать также розничные торговцы, например, для поддержки базы данных медицинской информации по их клиентам. Все это позволило компании обеспечить более высокий уровень обслуживания как клиентов-производителей, так и клиентов — розничных торговцев и занять прочные позиции связующего звена между ними.

В одном исследовании, посвященном будущему оптовой торговли, высказывался ряд предположений о тенденциях ее развития, некоторые из которых приводятся ниже [25]. В результате объединения количество фирм, занимающихся оптовой торговлей, значительно уменьшится. Оставшиеся компании вырастут еще больше в результате приобретения других предприятий, объединения существующих, а также за счет расширения охвата рынков. Продолжается широкое распространение вертикальной интеграции, с помощью которой производители пытаются контролировать долю принадлежащего им рынка, приобретая посреднические компании. Например, многие фармацевтические компании приобрели компании, продававшие их продукцию. Первой подала пример в 1993 году компания *Merck*, крупнейший производитель фармпрепаратов, приобретя компанию *Medco Containment Services*, которая занималась продажей лекарственных препаратов методом почтовой рассылки. Выжившие оптовые торговцы в данном секторе, как и в других секторах, будут крупнее и смогут предоставлять своим клиентам больше услуг [26].

Различия между крупными оптовыми торговцами и крупными розничными торговцами все больше стираются. Сегодня в состав многих компаний, занимающихся розничной торговлей, входят такие виды торговых предприятий, как клубы оптовиков и супермаркеты, реализующие многие функции оптовой торговли. В свою очередь и крупные оптовые предприятия занимаются рознично-торговой деятельностью, *Super Valu* и *Flemming*, ведущие фирмы по оптовой торговле продовольственными товарами, в настоящее время располагают собственными предприятиями розничной торговли. Фактически, более чем 30% общего объема продаж компании *Super Valu*, составляющего 16,6 миллиарда долларов, приносит деятельность ее супермаркетов *Cub Foods, Shop'n Save, Save-A-Lot, Laneco* и *Scott* [27].

Оптовые торговцы продолжают наращивать предлагаемый ими розничным торговцам набор услуг по оптимизации ценообразования в розничной торговле, совместной рекламной деятельности, предоставлению информации по маркетингу и управлению, бухгалтерскому обслуживанию и т.п. Рост издержек, с одной стороны, и требование увеличения набора услуг — с другой, приведут к ограничению прибыли оптовиков. Оптовые торговцы, не обеспечившие высокого качества обслуживания их клиентов, окажутся за бортом оптовой торговли. Большую помощь окажет оптовым торговцам использование компьютерной техники и автоматизированных систем. Уже в 1990 году более чем три четверти всех оптовиков использовали оперативные системы обработки заказов.

И наконец, столкнувшись со снижением роста оптовой торговли на внутреннем рынке, многие крупные оптовые торговцы в настоящее время вышли на мировой рынок, чему также способствовало подписание Соглашения о свободной торговле в Северной Америке. Например, в 1991 году американская компания *McKesson* выкупила долю своего канадского партнера *Provigo*. Сейчас 13% совокупного годового дохода компания получает из Канады.

Давайте обобщим то, что вы узнали о розничной и оптовой торговле в этой главе. Хотя большая часть товаров по-прежнему продается в магазинах, в последние годы быстрыми темпами растет объем продаж, осуществляемых вне магазинов. Кроме того, независимые владельцы розничных магазинов стали объединяться в корпоративные и договорные организации. Изменения в маркетинговой среде затронули и оптовых торговцев, вызвав ужесточение конкурентной борьбы. Все они вынуждены считаться с возросшими требованиями покупателей, новыми технологиями и более активным использованием методов прямого маркетинга при обслуживании крупных производственных, розничных и других организаций.

Привал: обзор пройденного пути

1. **Расскажите о роли оптовых и розничных торговцев в каналах распределения.**

   Оптовая и розничная торговля состоит из множества организаций, которые перемещают товар от места производства к месту потребления. *Розничная торговля* включает все виды деятельности, связанные с продажей товаров и услуг конечному потребителю для личного, некоммерческого использования. *Оптовая торговля* включает все виды деятельности, связанные с продажей товаров и услуг для их дальнейшего использования в производстве или перепродажи. Оптовые продавцы выполняют многие функции, включая продажу и продвижение товаров, складирование, транспортировку, предоставление информации и пр.

2. **Расскажите об основных типах розничных торговцев и приведите примеры каждого из них.**

   Всех розничных торговцев можно разделить на две большие группы — тех, кто осуществляют продажу в *магазине*, и тех, кто торгуют *вне магазина*. Магазины можно классифицировать по *объему предоставляемых услуг* (самообслуживание, неполное обслуживание или полное обслуживание); по ассортименту *продаваемой продукции* (специализированные магазины, универмаги, супермаркеты, супермагазины, предприятия по предоставлению услуг); по уровню *цен* (магазины, торгующие со скидками, магазины, торгующие по заниженным ценам, магазины, торгующие по каталогам). Сегодня многие розничные торговцы объединяются в корпоративные и договорные *организации розничной торговли* (корпоративные сети магазинов, добровольные сети и кооперативы розничных торговцев, франчайзинговые организации). И хотя большинство товаров и услуг продается через магазины, внемагазинная розничная торговля растет более высокими темпами. Сегодня на ее долю приходится 14% всего объема покупок, совершаемых индивидуальными потребителями. Внемагазинная розничная торговля осуществляется в виде *прямого маркетинга, личной продажи* и *продажи через торговые автоматы*.

3. **Расскажите об основных типах оптовых торговцев и приведите примеры каждого из них.**

   Существует несколько типов оптовых торговцев. Первая группа —*оптовики-купцы*, которые владеют товаром. Они включают *оптовиков с полным циклом обслуживания* (торговцы оптом и дистрибьюторы товаров производственного назначения) и *оптовиков с ограниченным циклом обслуживания* (оптовики, торгующие за наличный расчет без доставки, оптовики-коммивояжеры, оптовики-организаторы, оптовики-консигнаторы, оптовики, принимающие заказы по почте). Вторая группа — *брокеры и агенты; не выкупают товары, а получают комиссионные за оказанную помощь при* продаже или покупке товаров. И третья группа — *сбытовые отделения* и *конторы производителей*, которые самостоятельно выполняют функции оптовых торговцев.

4. **Объясните, какие маркетинговые решения приходится принимать оптовым и розничным торговцам.**

   Каждый розничный торговец должен принимать решения о целевых рынках, ассортименте товаров и услуг, цене, методах продвижения и месте размещения. Ов

обязан тщательно выбирать целевые рынки и стремиться занять четкую позицию на них. Сегодня оптовые торговцы с целью экономии приобретают собственных розничных торговцев. Дальновидные оптовые торговцы адаптируют свои услуги к потребностям целевых рынков и ищут пути снижения издержек по организации своего бизнеса. Замедление роста внутреннего рынка и появление зон свободной торговли заставило многих крупных оптовиков выйти на мировой рынок.

Указатель важнейших терминов

Агент
Брокер
Заводской магазин
Клуб-склад, или клуб оптовиков
Концепция кругооборота розничной торговли
Магазин — демонстрационный зал, торгующий по каталогам
Магазин товаров повседневного спроса
Магазин, торгующий по заниженным ценам
Магазин, торгующий по сниженным ценам
Оптовые торговцы, торгующие за наличные и без доставки
Оптовые торговцы с ограниченным обслуживанием
Оптовые торговцы с полным обслуживанием
Оптовый торговец
Прямой маркетинг
Сети магазинов
Специализированный магазин
Супермагазин
Супермаркет
Торговля через автоматы
Торговый центр
"Убийцы" товарных категорий
Универмаг
Универсам широкого профиля
Франчайзинг

Проверочные задания и контрольные вопросы помогут вам усвоить материал, с которым вы познакомились в этой главе.

Проверочные задания

1. _____ — любая деятельность, связанная с продажей товаров и услуг конечному потребителю для личного, некоммерческого использования.
2. В зависимости от широты и глубины ассортимента реализуемых товаров, розничных торговцев можно разделить на несколько типов. _____ предлагают узкую группу схожих товаров со значительной глубиной товарного ассортимента.
3. Супермагазины, которые занимают огромную площадь, предлагают широкий ассортимент схожих товаров и обслуживаются высококвалифицированным персоналом, называются _____.
4. Основные виды организаций, занятых розничной торговлей: корпоративные сети, _____, _____ и _____.
5. Особенностью_____ является использование различных средств коммуникации для непосредственного общения с тщательно отобранными отдельными покупателями; это рассчитано на получение определенной реакции.
6. Начиная свою деятельность, розничный торговец должен принять три основных решения: _____, _____ и _____.
7. Три ключевых фактора успеха розничной торговли: _____, _____ _____ и _____!

8. _____ — любая деятельность, связанная с продажей товаров и услуг для их последующей перепродажи или коммерческого использования.
9. Оптовый торговец выполняет следующие основные функции: сбыт и продвижение товаров, _____, _____, _____, _____, _____, принятие риска, предоставление информации о рынке, услуги по управлению и консультации.
10. _____ — самая большая отдельная группа оптовых торговцев, на которую приходится 50% объема оптовых продаж.

Ответы. 1. Розничная торговля. 2. Специализированные магазины. 3. "Убийцами" категорий. 4. Добровольные объединения и кооперативы розничных торговцев, франчайзинговые организации и торговые конгломераты. 5. Прямого маркетинга. 6. Ассортимент товаров и услуг, комплекс услуг и атмосфера магазина. 7. Местоположение, местоположение, местоположение. 8. Оптовая торговля. 9. Закупка и формирование товарного ассортимента, разбивка крупных партий на мелкие, складирование, транспортировка, финансирование. 10. Оптовики-купцы.

Темы для обсуждения

1. В последнее время увеличивается объем продаж клубов-складов, таких как *Costco* и *Sam's Wholesale,* несмотря на то что обслуживают они только своих членов. Они предлагают широкий, но не глубокий ассортимент продукции, часто в заводской упаковке, по низким ценам. Некоторые члены таких клубов покупают товар для дальнейшей перепродажи, другие для использования в производстве и только небольшая их часть — для личного употребления. К какому виду посредников — оптовым или розничным — относятся эти заведения? Ответ обоснуйте.
2. Магазины, торгующие по заниженным ценам, оказывают серьезное ценовое давление на своих конкурентов. Как вы думаете, каким образом растущая мощь крупных розничных торговцев повлияет на возможность производителей реализовать свои товары по заниженным ценам? Какой стратегии должна придерживаться компания *Sony* при продаже следующих своих товаров по заниженным ценам: телевизоры с большим экраном; телевизоры HDTV; обычные телевизоры; стереосистемы; плейеры VCR и плейеры Walkman? Ответ обоснуйте.
3. Из врезки "Маркетинг в действии 11.3" вы узнали, что розничные торговцы постепенно переносят свою деятельность в Интернет. Каким образом расширение электронной торговли повлияет на соотношение сил в конкурентной борьбе между розничными магазинами, компаниями, использующими прямой маркетинг, торговцами по каталогу, оптовыми торговцами и заводскими магазинами? Какие трудности подстерегают розничного торговца в Интернете? Как вы думаете, есть ли будущее у этого вида торговли?
4. Сравните основные маркетинговые решения, принимаемые оптовыми, розничными торговцами и производителями. Приведите примеры, которые продемонстрировали бы имеющиеся сходство и различия.
5. Выберите розничного продавца, хорошо вам знакомого. В какой форме он осуществляет свою деятельность в данный момент? Что вы можете сказать о его будущем? При анализе используйте концепцию кругооборота розничной торговли.

Виртуальная розничная торговля

Поскольку американские потребители постоянно требуют от производителей и розничных торговцев повышения уровня обслуживания и учета их индивидуальных потребностей, переход к виртуальной торговле кажется единственным мудрым решением. Что же такое виртуальная торговля? Продавец приходит к вам в дом в удобное для вас время и позволяет вам принять участие в разработке вашего собственного продукта. Звучит заманчиво? Многие с этим согласны. Представьте, что больше нет плохо сидящего купальника, неудачных поздравительных открыток, настырных продавцов и безуспешных поисков места на стоянке возле магазина. Используя для покупок Интернет, вы можете потратить на выбор нужного товара столько времени, сколько захотите. Виртуальная торговля сделала массовое производство по индивидуальным заказам реальностью. Все, что от вас требуется, — выбирать и щелкать. Посетите следующие Web-узлы компаний, которые занимаются продажей одежды через Интернет: *Gap* (`www.gap.com`), *Interactive Custom Clothes* (`www.ic3d.com`), *Callabuy* (`www.Callabuy.com`) и *QVC's Fashion Advisor* (`www.QVC.com`).

Вопросы для обсуждения

1. Чем отличается виртуальная торговля от традиционной, магазинной? Какие выгоды обеспечивает виртуальная торговля покупателям? Расскажите о ее недостатках.
2. Кто больше всего заинтересован в развитии виртуальной торговли? Как вы считаете, ориентируются ли Web-узлы, которые вы посещали, на этих потребителей? Почему?
3. Основываясь на информации, которую вы получили, посетив указанные Web-узлы, сравните маркетинговые стратегии, применяемые различными компаниями.
4. Выберите один из Web-узлов и "сшейте" там себе что-нибудь из одежды. Расскажите, что у вас получилось. Чем отличается процесс покупки в обычном магазине от покупки в виртуальном магазине? Готовы ли вы купить ту вещь, которую сами смоделировали?

Практические задания

Сегодня виртуальная торговля ограничивается продажей одежды, поздравительных открыток, автомобилей, фотоаппаратов и компьютерной техники. Однако рост ее популярности, упрощение использования и повышение безопасности в скором времени изменят ситуацию. Представьте, что вы менеджер по маркетингу компании *Toys 'Я' Us*. Объем покупок, совершаемых на узле вашей компании, стал резко уменьшаться. Составьте план мероприятий по увеличению объемов товарооборота. Не забудьте определить целевой рынок, потенциальных конкурентов, сильные и слабые стороны вашей компании. Оцените ваши шансы на успешную реализацию намеченного плана и обсудите будущее виртуальной розничной торговли.

Условия задачи

Ежедневная чашка кофе эспрессо стала священным ритуалом для миллионов американцев. Однако ничто не вечно под Луной. Нигде, в том числе и в розничной торговле, нельзя удержаться на плаву, не учитывая постоянно происходящих изменений. Успех

компании *Starbuck* привел к появлению похожих заведений в бакалейных магазинах, у продавцов мороженого и даже в ресторанах. *Starbuck* на перепутьи. Как удержать эти необычайно высокие темпы роста ее доходов (42% ежегодно)? Компания решила, что единственным верным решением будет стратегия расширения. Для ее реализации она разработала новый продукт — Tiazzi (охлажденный коктейль из сока и чая), развернула активную рекламу имевших успех в прошлом товаров (один из них, Frappuccino — холодный кофе) и создала несколько совместных предприятий (с *Pepsi*, которая разливает Frappuccino в бутылки, и *Dreyers Grand Ice Cream*, которая разливает кофе глясе). Компания активно развивает сотрудничество с другими предприятиями розничной торговли (недавно она заключила договор об увеличении количества своих торговых точек в магазинах компании *Barnes & Noble*). Помимо этого, *Starbuck* открыла несколько собственных кафе и выходит на международный рынок.

А теперь решайте

1. Оцените стратегию компании *Starbuck*, которую она использовала до сих пор. Почему она принесла такой успех? Каковы ее сильные и слабые стороны? Какие самые слабые стороны ее стратегии с точки зрения конкурентов?
2. Как отразится рост компании *Starbuck* на величине ее розничных продаж? Сможете ли вы предсказать, какие проблемы возникнут при реализации стратегии расширения? Станет ли жестокая конкуренция между магазинами достаточно сильным препятствием для выхода на рынок?
3. Представьте, что вы менеджер по маркетингу в компании *Starbuck*. Разработайте стратегию роста вашей компании на следующие два года. Учитывая сложившуюся ситуацию, рассмотрите всевозможные варианты роста, которые помогут вашей компании избежать поглощения более крупной компанией. Определите наиболее выгодных для вас партнеров. Какие товары вы предложили бы включить в ассортимент вашей продукции? Какие еще формы конкуренции появятся в ближайшем будущем? Какой может быть реакция ваших непосредственных конкурентов и других розничных торговцев на ваши действия? Что вы будете делать в этом случае? Расскажите о ваших предположениях.

Примечания

1. Эта история о компании *Home Depot* составлена на основании статей *Patricia Sellers.* Companies That Serve You Best//Fortune, May 31, 1993, P. 74–88; *Patricia Sellers.* Can Home Depot Fix Its Sagging Stock?//Fortune, March 4, 1996, P. 139–146. См. также статьи *Graham Button.* The Man Who Almost Walked Out on Ross Perot//Forbes, November 22, 1993, P. 68–76; *Charles Butler.* The Magnificant Seven//Performance, November 1994, P. 41–50; *Gretchen Morgenson.* Too Much of a Good Thing?//Forbes, June 3, 1996, P. 115–119; *Home Depot*//Sales & Marketing Management, October 1997, P. 65–66, *Business Brief: Home Depot, Inc.*//The Wall Street Journal, April 27, 1998, B4; *The Fortune 500 Largest Corporations*//Fortune, April 27, 1998, p. F-2.

ГЛАВА 12

Интегрированные маркетинговые коммуникации: реклама и связи с общественностью

ИЗУЧИВ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ ДОЛЖНЫ УМЕТЬ СЛЕДУЮЩЕЕ.

1. Объяснить суть интегрированных маркетинговых коммуникаций и их преимущества.
2. Перечислить пять инструментов комплекса продвижения и рассказать о факторах, которые необходимо учесть при разработке всего комплекса продвижения.
3. Рассказать об основных решениях, связанных с разработкой рекламной кампании.
4. Рассказать, как компании используют связи с общественностью для общения со своими потребителями.

Итак, приступаем к рассмотрению последнего элемента маркетингового комплекса — продвижения. Вы узнаете, что продвижение состоит из нескольких составляющих. В идеале, в соответствии с концепцией интегрированных маркетинговых коммуникаций, руководство компании должно координировать соотношение этих составляющих, следя за тем, чтобы информация, передаваемая за пределы компании, формировала устойчивый, четко определенный имидж компании и ее продукции. Мы познакомим вас со всеми инструментами продвижения и покажем, какое большое значение имеют интегрированные маркетинговые коммуникации в деятельности компании. Однако сначала подробнее остановимся всего лишь на двух инструментах — рекламе и связях с общественностью. А личной продаже и стимулированию сбыта, а также прямому и интерактивному маркетингу посвятим следующие две главы.

Эту главу начнем с рассказа о компании Southwest Airlines. Компания уже больше двадцати лет успешно функционирует в отрасли, которая по праву считается одной из самых нестабильных и трудно предсказуемых. Это — авиаперевозки. Как вы увидите, компания предлагает своим клиентам неизменно низкие цены, прекрасное обслуживание и неиссякаемый поток эксцентричных развлечений. Но что самое главное — она знает, как нужно общаться со своими пассажирами.

Основанная почти 30 лет назад в Далласе в селении Love Field (это название можно перевести как Поле любви), компания *Southwest Airlines* сделала глагол "любить" своим девизом. А аббревиатура LUV даже стала эмблемой компании на нью-йоркской фондовой бирже. Ненавязчивый сервис и удивительно низкие цены и в самом деле вызывают доверие и теплые чувства у многих ее клиентов. В 1992 году *Southwest Airlines* завоевала первую премию "Тройная Корона" Департамента перевозок за самое лучшее хранение багажа, за самое точное соблюдение расписания и самое лучшее обслуживание пассажиров, опередив в последней номинации девять ведущих авиакомпаний страны. Этот свой успех компания повторяла ежегодно в 1993–1996 годах.

И пассажиры платят заботливой авиакомпании той же монетой. В своей отрасли, словно чумой пораженной гигантскими убытками — 12,8 миллиардов долларов за период с 1990 по 1994 год, *Southwest Airlines* уже 25 лет сохраняет первенство по прибыльности. В то время как убытки отрасли в 1992 году оценивались в 3 миллиарда долларов, прибыль компании *Southwest Airlines* в этом же году составила 91 миллион. За последние десять лет ее доходы выросли на 388%, а чистый доход на 1490%. Компания с честью выдержала вызов, брошенный ей такими известными авиакомпаниями, как *Continental Line, Delta Express* и *Shuttle United*, которые попытались повторить ее успех. В 1998 году компания была признана журналом *Fortune* одной из шести самых удачливых национальных компаний. И это авиакомпания, размеры которой не достигают и четверти знаменитого гиганта отрасли *American Airlines*!

Такому грандиозному успеху способствовали два фактора — превосходная маркетинговая стратегия и отличные маркетинговые коммуникации. Маркетинговая стратегия очень проста: *Southwest Airlines* нашла свою нишу и последовательно ее осваивает. Уникальный имидж компании прочно держится на трех китах: только короткие расстояния; надежный и без излишеств сервис; низкие цены. Среднее время полета составляет около часа; средняя стоимость билета — всего лишь 75 долларов. Цены настолько низкие, что соблазняют даже тех, кто мог бы отправиться на автобусе или автомобиле. Так, цена билета на новое направление Льюисвилл–Чикаго составила 49 долларов, а не 250, как в других авиакомпаниях, что позволило увеличить количество пассажиров на этом направлении с 8 тысяч в неделю до 26 тысяч.

Ко всему этому прибавьте еще изрядную долю здорового юмора — немаловажный, если не сказать, ключевой в бизнесе фактор. Президент компании Херб Келлехер (Herb Kelleher), а с ним и вся эта замечательная компания не склонны воспринимать себя чересчур всерьез. Возьмем, к примеру, недавний случай, когда некая авиакомпания принялась оспаривать право *Southwest Airlines* на лозунг "Просто замечательный полет". Х. Келлехер ответил вызовом на публичные состязания по армреслингу. Право пользоваться лозунгом переходило к победителю. Правда, соперник Х. Келлехера очень быстро положил последнего "на лопатки", зато бои боссов надолго стали любимой темой средств массовой информации, сделав отличную (и бесплатную!) рекламу *Southwest Airlines*. А предмет спора — лозунг? Его в конце концов тоже возвратили компании.

Или другой случай. *Northwest Airlines* выпустила рекламу, утверждая, что занимает первое место по обслуживанию пассажиров среди восьми крупнейших авиакомпаний. *Southwest Airlines*, занявшая первое место среди *девяти* крупнейших авиакомпаний, ответила в своей классической манере: "После длительных совещаний на высшем уровне и продолжительных консультаций с департаментом по юридическим вопросам нашей компании мы уполномочены дать официальный ответ компании *Northwest Airlines*, провозгласившей себя «номером один» в обслуживании пассажиров. Не забывайте: чем меньше врешь, тем спокойнее живешь".

Как видно из этих историй, деятельность *Southwest Airlines* полна событиями, которые надолго остаются в памяти клиентов. А если говорить серьезно, то, не считая этих и подобных случаев, весь исходящий поток информации компании тщательно продуман — от рекламы в средствах массовой информации, разнообразных специальных мероприятий и связей с общественностью до тактики прямого маркетинга и личной продажи.

Включение нового города в сеть авиакомпании — всегда непростая задача. Например, перед тем как ввести в 1993 году Балтимор в список своих городов, *Southwest Airlines* пришлось справиться с непростой задачей — сделать своими клиентами жителей Восточного побережья США, на тот момент почти ничего не знавших о *Southwest*. Балтиморская кампания началась с налаживания связей с местными жителями и участия в общественной жизни города. Вот что говорит президент рекламного агентства компании *Southwest Airlines*: "Мы всегда начинаем с установления связей с местными жителями ... А уже потом — контакты с властями, участие в различных мероприятиях, распространение информации об услугах, презентации, официальная реклама и продвижение. К тому моменту, когда компания появляется на местном рынке, она уже является частью местного общества".

За пять недель до первого перелета президент компании Х. Келлехер и губернатор штата Мэриленд Вильям Шефер (William Schaefer) провели пресс-конференцию, посвященную включению Балтимора в сеть перелетов. Во время церемонии губернатор вручил м-ру Келлехеру корзину с товарами мэрилендского производства; в ответ президент Х. Келлехер подарил городу спасательный жилет — своеобразный талисман, призванный охранять жителей от высоких цен на авиабилеты. А 49 детишек, за счет авиакомпании отправленных на один день в Кливленд, чтобы посетить "джунгли" в

местном зоопарке *Cleveland Metroparks Zoo*, символизировали цену перелета по новому направлению Балтимор–Кливленд (49 долларов). И уж, конечно, пишущая братия обоих городов не поскупилась на краски, расписывая это событие.

Неделю спустя на каждом перекрестке Балтимора можно было встретить служащих *Southwest Airlines*, раздававших прохожим листовки с лозунгом "Просто замечательный полет". В почтовых ящиках многих заядлых путешественников было приглашение стать членом "Клуба часто летающих пассажиров". После того как "посадочные площадки" в сознании горожан были готовы, компания развернула печатную и телевизионную рекламу. "Просто замечательный полет!" — кричала уличная реклама. "Привет тебе, Балтимор, прощайте, Высокие Цены!" — хвалили рекламные ролики мудрость жителей, пустивших в свой город *Southwest*. Интегрированная коммуникационная кампания принесла необычайный успех. 90 тысяч билетов было продано еще до того, как служба перевозок начала работу, — такого рекорда предварительная продажа еще не знала.

Когда стихли первые фанфары, *Southwest Airlines* расположила в Балтиморе отдел маркетинга, продолживший начатую работу — реклама в местных средствах массовой информации, мероприятия по стимулированию сбыта и участие в общественной жизни города. А балтиморских путешественников, без сомнения, впереди ждет приобщение к неповторимой атмосфере, которую так искусно создают веселые и внимательные служащие *Southwest Airlines*.

Персонал компании нередко выходит за рамки своих повседневных обязанностей, стараясь позабавить, удивить или как-нибудь развлечь пассажиров. Во время вынужденных задержек рейса разыгрываются и присуждаются призы за самую большую дыру на носке. Стюарды и стюардессы известны своей привычкой прятаться в подвешенные над креслами в салоне ящики для багажа, внезапно появляясь из них на глазах у занимающей свои места публики. Ветераны путешествий с *Southwest Airlines* с первых минут полета прислушиваются к радиосообщениям в радостном предвкушении новых шуток. Одна из последних: "Доброе утро, дамы и господа. Желающих покурить просим занять места на крыле самолета, где остальные пассажиры собственными глазами смогут увидеть картину «Унесенные ветром»". В том же рейсе: "Положите, пожалуйста, все пластиковые чашки на середину прохода для того, чтобы мы могли их вымыть и раздать пассажирам следующего рейса".

Своим успехом компания во многом обязана недорогому, но качественному сервису. Однако далеко не последнюю роль тут играет и умение компании соединять все доступные ей средства продвижения — рекламу, стимулирование сбыта, связи с общественностью, личную продажу и прямой маркетинг — в скоординированную и продуманную программу интегрированных маркетинговых коммуникаций [1].

Современный маркетинг требует не только производства качественного товара, четкой стратегии ценообразования и доставки продукции целевым потребителям. Компании должны также *передавать информацию* своим реальным и потенциальным покупателям. Для большинства компаний вопрос заключается не в том, общаться с потребителем или нет, а в том, сколько потратить на коммуникации и какие средства передачи информации выбрать.

Комплекс продвижения товаров

Сегодня в распоряжении компании есть сложная система маркетинговых коммуникаций. Компания общается со своими посредниками, а также с потребителями продукции и различными контактными аудиториями. Посредники, в свою очередь, также обмениваются информацией с потребителями и контактными аудиториями. Потребители обмениваются информацией о товарах друг с другом и с остальными представителями контактных аудиторий. В целом каждый компонент этой системы является источником информации для остальных.

Общая программа маркетинговой коммуникации компании, называемая **комплексом продвижения**, представляет собой специфическое сочетание средств рекламы, личной продажи, стимулирования сбыта, связей с общественностью и инструментов прямого маркетинга. Все эти инструменты компании используют для достижения рекламных и маркетинговых целей. Ниже даны определения пяти основных средств продвижения [2].

- *Реклама.* Любая платная форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг, которую заказывает и финансирует определенный спонсор.
- *Личная продажа.* Представление товара одному или нескольким потенциальным клиентам, осуществляемое в процессе непосредственного общения и имеющее целью продажу и установление длительных взаимоотношений с данными клиентами.
- *Стимулирование сбыта.* Единовременные побудительные меры, поощряющие приобретение тех или иных товаров и услуг.
- *Связи с общественностью.* Налаживание отношений между компанией и различными контактными аудиториями посредством создания выгодной для компании репутации, положительного "корпоративного имиджа", с одной стороны, и устранением или предупреждением нежелательных слухов, сплетен и действий — с другой. К числу главных инструментов связей с общественностью относятся контакты с прессой, создание репутации товара, корпоративные коммуникации, встречи представителей компании с потребителями и консультирование.
- *Прямой маркетинг.* Использование различных средств коммуникации для непосредственного общения с покупателями, рассчитанных на получение определенной реакции. Предполагает использование почты, телефона, факса, электронной почты и других неличных каналов, позволяющих обращаться к определенной категории потребителей или получать немедленную реакцию.

В пределах каждой категории средств маркетинговых коммуникаций есть свои специфические приемы. Например, рекламу можно подать в печатном, радио-, телевизионном, электронном и другом виде. В личной продаже используются торговые презентации, ярмарки и выставки-продажи, специальные стимулирующие мероприятия. Стимулирование сбыта товаров включает рекламу в местах торговли, премии, скидки, купоны, конкурсы, специальную рекламу и демонстрации. В числе средств прямого маркетинга — каталоги, телемаркетинг, факс, Интернет и т.д. Благодаря достижениям информационных технологий потребители имеют возможность получать информацию не только с помощью традиционных носителей — газет, радио, телефона и телевизора, — но и посредством новых, например факсов, сотовых телефонов, пейджеров и компьютеров. Новые технологии подтолкнули многие компании к переходу от массового распространения информации к более узконаправленному и даже к общению один на один с каждым отдельным потребителем.

В то же время понятие коммуникаций не ограничивается только этими инструментами продвижения. Внешнее оформление товара, его цена, общий вид, цвет упаковки, магазин, в котором он продается, — все это представляет способ передачи информации покупателю. Таким образом, хотя комплекс продвижения товара является главным в программе маркетинговых коммуникаций компании, для достижения оптимальных результатов не следует пренебрегать и другими составляющими всего маркетингового комплекса (товар, продвижение, цена и распространение).

В этой главе сначала расскажем о факторах, влияющих на развитие системы маркетинговых коммуникаций, о сути концепции интегрированных маркетинговых коммуникаций и о процессе маркетинговых коммуникаций. Затем обсудим основные решения, которые приходится принимать маркетологам при разработке комплекса продвижения. Наконец, подробно остановимся на двух элементах этого комплекса — рекламе и связях с общественностью. В главе 13 изучим следующих два компонента — личную продажу и стимулирование сбыта. Глава 14 познакомит вас с новейшими инструментами маркетинговых коммуникаций — прямым и интерактивным маркетингом.

Интегрированные маркетинговые коммуникации

За несколько последних десятилетий компании во всем мире достигли совершенства в искусстве массового маркетинга, продавая стандартизованную продукцию огромной массе потребителей. Постепенно эти компании разработали эффективную технику рекламы с помощью средств массовой информации, поддерживающую их стратегии массового маркетинга. Они вкладывают в средства массовой информации миллионы долларов, привлекая десятки миллионов покупателей с помощью одного-единственного рекламного ролика. Однако на пороге XXI века маркетологи заметили некоторые новые тенденции в этой области.

Эволюция маркетинговых коммуникаций

Два основных фактора привели в настоящее время к изменениям в маркетинговых коммуникациях. Во-первых, из-за дробления рынков сбыта маркетологи перестают ориентироваться на массовый маркетинг. Все чаще они разрабатывают узконаправленные маркетинговые программы, призванные наладить более тесные связи с покупателями специализированных микрорынков. Во-вторых, быстрое развитие компьютерных и информационных технологий способствует активному обмену информацией между разрозненными рынками сбыта. Современные информационные технологии помогают маркетологам оперативно реагировать на спрос. Информация о нуждах потребителей теперь доступнее, чем когда-либо раньше. Новые технологии также предоставляют новые каналы коммуникаций для обращения к более узким группам покупателей со специализированной информацией.

Переход от массового маркетинга к маркетингу сегментов оказал решающее воздействие на маркетинговые коммуникации. Как в свое время массовый маркетинг положил начало новому виду общения с потребителями с помощью средств массовой информации, перемещение интересов к индивидуальному маркетингу порождает новое поколение специализированных узконаправленных стратегий коммуникаций [3].

В рамках этой новой коммуникационной среды маркетологам приходится переосмысливать роль различных средств рекламы и продвижения. Реклама в средствах массовой информации всегда была основной составляющей комплекса продвижения для компаний, производящих товары широкого потребления. Однако сейчас, хотя телевидение, журналы и другие средства массовой информации продолжают играть значительную

роль, их влияние несколько снизилось. *Фрагментация* рынка привела и к *фрагментации средств* рекламы — бурному расцвету узкоспециализированных средств, лучше отвечающих современным тенденциям дробления. Например, в 1975 году реклама, показанная по трем основным национальным (американским) телевизионным каналам (*ABC*, *CBS* и *NBC*), могла достичь 82% населения США. В 1995 году этот показатель снизился до 35%, так как системы кабельного и спутникового телевидения стали предлагать для демонстрации рекламных роликов десятки и даже сотни различных альтернативных каналов, рассчитанных на более мелкие группы зрителей, имеющих различные интересы. По оценкам специалистов, этот показатель будет и дальше снижаться [4]. На смену относительно небольшому числу журналов в 40–50-х годах: *Look*, *Life*, *Saturday* и *Evening Post*, пришло свыше 11 тысяч специализированных журналов, ориентированных на более узкий круг читателей. Помимо этих каналов, рекламодатели все чаще используют новые, более точно ориентированные на определенную группу потребителей рекламные средства — от видеоэкранов в супермаркетах до каталогов на компакт-дисках и Web-сайтов в Интернете.

В целом, реклама нужна для того, чтобы проложить дорогу другим средствам комплекса продвижения. В период расцвета массового маркетинга производители потребительских товаров львиную долю средств, выделяемых на комплекс продвижения, отводили рекламе в средствах массовой информации. Сейчас эта доля не превышает 23% общего бюджета комплекса продвижения [5]. Остальная часть бюджета идет на разнообразные мероприятия по стимулированию сбыта, которые можно эффективнее направить на достижение отдельных потребителей или небольших частей рынка, и арсенал направленных на эти цели инструментов коммуникации становится все шире. В целом можно сказать, что происходит переход от *широкой* к *узкой направленности*.

Необходимость использования интегрированных маркетинговых коммуникаций

Нынешнее смещение интересов от массового к целевому маркетингу, а также бурное развитие коммуникационных каналов и инструментов продвижения поставили перед маркетологами новую задачу. Нынешний потребитель подвергается воздействию многочисленной и разнообразной информации о компании и со стороны компании. Однако покупатели не различают источников рекламных обращений так, как различают их специалисты-маркетологи. В сознании покупателей вся информация, получаемая ими из различных средств рекламы — телевидения, журналов или оперативно-информационных систем — сливается в одно целое. Обращения, получаемые ими с помощью различных средств воздействия — рекламы, личной продажи, стимулирования сбыта, связей с общественностью или прямого маркетинга, — создают общее впечатление о компании. Если информация, поступающая от разных источников, противоречива, это провоцирует недоверие к компании и ее продукции.

Очень часто компаниям не удается скоординировать работу всех своих коммуникационных каналов. В результате потребитель не может разобраться в мешанине сообщений. В рекламных обращениях говорится одно, уровень цен свидетельствует о другом, на этикетке написано что-то третье, торговые агенты рассказывают что-то свое, а Web-сайт компании, кажется, вообще ни с чем не связан.

Проблема состоит в том, что все эти сведения часто имеют разные источники. Рекламные обращения разрабатываются и воплощаются в жизнь отделами рекламы или рекламными агентствами. Работа торговых агентов планируется отделами сбыта. За связи с общественностью, стимулирование сбыта, прямой маркетинг, корпоративный Web-сайт и другие формы маркетинговых коммуникаций отвечают разные специалисты.

В прошлом в компаниях никто не ломал себе голову над ролью разных средств продвижения и составлением на их основе единой программы продвижения. Сегодня, однако, все больше компаний принимает концепцию интегрированных маркетинговых коммуникаций. Согласно этой концепции (рис. 12.2), компания тщательно продумывает и координирует работу своих многочисленных каналов коммуникации — реклама в средствах массовой информации, личная продажа, стимулирование сбыта, связи с общественностью, прямой маркетинг и упаковка товара — для выработки четкого, последовательного и убедительного представления о компании и ее товарах [6].

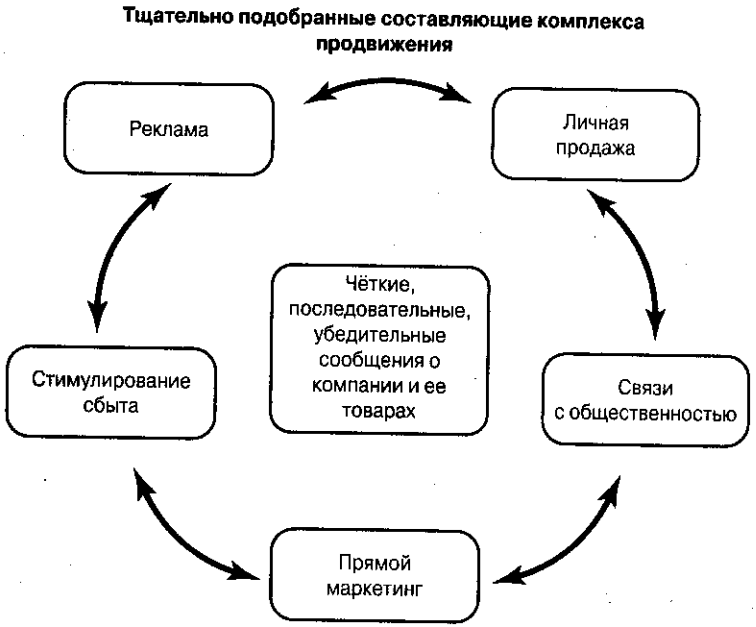


Рис. 12.1. *Интегрированные маркетинговые коммуникации*

Компания позиционирует марку, создавая ей репутацию с помощью координации и укрепления позиций самой компании, ее имиджа и с помощью рекламной деятельности во всех своих маркетинговых каналах коммуникаций. Это означает, что все материалы, используемые для организации связей с общественностью, говорят то же, что и материалы прямой почтовой рассылки, а реклама "смотрится и ощущается" так же, как и Web-сайт [7]. Чтобы реализовать на практике концепцию интегрированных маркетинговых коммуникаций, некоторые компании назначают директора по маркетинговым коммуникациям, который отвечает за всю систему. Интегрированные маркетинговые коммуникации позволяют эффективнее подобрать средства коммуникации и обеспечить эффективный сбыт,

позволяют скоординировать тысячи действий компании и таким образом создать цельный имидж компании. С ее помощью в компании разрабатывается единая стратегия коммуникаций, которая позволяет неустанно демонстрировать, как компания и производимые ею товары помогут потребителям решить свои проблемы (врезка "Маркетинг в действии 12.1").

Маркетинг в действии 12.1

Интегрированные маркетинговые коммуникации компании *Hewlet Packard*

Все больше компаний убеждаются, что тщательно разработанные интегрированные маркетинговые коммуникации способны принести большие дивиденды. Компания *Hewlet Packard* — хороший пример этого. *HP* применяет интегрированные маркетинговые коммуникации для работы на рынке товаров производственного назначения.

Например, отделение компании *HP*, выпускающее различную офисную технику, одновременно использует рекламу, спонсорскую поддержку разнообразных мероприятий, прямой и интерактивный маркетинг, а также личную продажу при работе с крупными корпоративными клиентами. Благодаря широкомасштабной рекламной кампании на телевидении и в специализированных отраслевых журналах *HP* создает имидж компании, способной предоставить наилучшее офисное оборудование. В настоящее время *HP* входит в десятку самых крупных рекламодателей (в средствах массовой информации) среди компаний, занятых высокими технологиями. Однако компания не останавливается на достигнутом. С помощью средств прямого и интерактивного маркетинга *HP* отшлифовывает свой имидж, постоянно обновляет базу данных о покупателях и проводит активную работу с торговыми агентами. При этом компания учит их стремиться не только к заключению сделок, но и к построению длительных отношений с клиентами.

Отдел маркетинга и рекламное агентство не смогут сами создать эффективную систему интегрированных маркетинговых коммуникаций, ведь интегрированные коммуникации — это гораздо сложнее, чем создание выразительного рекламного обращения и удачной картинки. Менеджеры *HP* предупреждают, что интегрированный маркетинг требует полной самоотдачи и одержимости. Для его реализации необходимо объединить усилия всей компании, поставив в центр внимания потребителя. Самой сложной проблемой при его реализации становится полная согласованность усилий многих подразделений компании. Роль координатора усилий, как правило, возлагается на специальную группу, состоящую из рекламистов, маркеталогов, технологов, работников информационно-аналитических служб и отдела сбыта.

Впервые такую межфункциональную команду создало подразделение по разработке программного обеспечения. Эта команда начала свою работу с детального выяснения видения работниками различных отделов потребностей своих клиентов. "На первом же заседании нашей группы мы обнаружили, что представители разных отделов (технологического, маркетингового, обслуживания потребителей и сбыта) по-разному понимают и воспринимают желания заказчиков, — рассказывает маркетолог из этой группы. — Благодаря неимоверным усилиям, после продолжительных дискуссий, мы наконец-то смогли дать реальную оценку нашей продукции и ее способности решать проблемы наших заказчиков." В результате в компании разработана стратегия интегрированных коммуникаций под девизом "Мы понимаем". Таким образом компания хотела показать своим клиентам, что понимает роль программного обеспечения в работе любой компании и важность задач, для решения которых оно используется. Эта идея была донесена до потребителей с помощью системы интегрированных маркетинговых коммуникаций, которая началась с рекламной кампании, затем ее поддержали трехэтапной почтовой рассылкой и рекламными листовками, розданными на торговой выставке, а также соответствующей информацией на Web-узле компании.

Программа интерактивных телеконференций, имевшая большой успех, еще раз подтвердила мастерство компании в создании интегрированных маркетинговых коммуникаций. Такие конференции представляют собой развернутые сеансы вопросов и ответов, во время которых *HP* предлагает к обсуждению ключевые дискуссионные вопросы, а также собственный опыт работы с нынешними и

потенциальными клиентами. Для того чтобы собрать необходимый кворум, *HP* объявляет пятинедельный, семиступенчатый "процесс регистрации участников". Сначала за четыре недели до телеконференции компания *HP* рассылает информационные пакеты, к которым прилагаются номера телефонов, по которым можно бесплатно получить дополнительную информацию и заказать карточку участника телеконференции. Через день-два после того, как пакеты получены, телемаркетологи компании *HP* перезванивают будущим участникам конференции, чтобы зарегистрировать их. За неделю до начала работы телеконференции *HP* рассылает более подробные сведения о конференции, а за три дня до начала события снова по телефону просит подтвердить свое участие. Окончательное подтверждение участия проводится накануне конференции. И наконец, через неделю после мероприятия, *HP* с помощью прямой почтовой рассылки или телемаркетинга старается закрепить контакты, подготовить необходимую документацию для заключения сделок и наметить план новых встреч.

Каков же результат всех этих усилий по проведению интегрированных маркетинговых коммуникаций? Уровень отклика возрастает до 12%, в то время как в случае использования традиционных методов прямого маркетинга он составляет 1,5%. Более того, 82% из тех, кто обещает принять участие, действительно участвуют в работе конференции, в противоположность 40% при прежней организации. Использование программы на 200% превысило прогнозируемое количество потенциальных клиентов, а объем продаж офисного оборудования в целом возрос на 500%.

Источники: выдержки взяты из работ *Vark Suchecki.* Integrated Marketing: Vaking it Play//Direct October 1993, p. 43; *P.Griffith Lindell.* You Need Integrated Attitude to Develop IMC//Marketing News, 26 May 1997, p. 6. См. также статью *Erika Rasmusson.* The Channels to Wath//Sales & Marketing Management, March 1998, P. 54–56; *Kathryn Dennis.* Who's Spending What and Where?//MC Technology Marketing Intelligence, April 1998, P. 32–38; *Bradly Johnson.* Hewlet-Packard Takes Step to Consolidation//Advertising Age, 26 April 1999, p. 2.

Процесс коммуникаций

Создание интегрированных маркетинговых коммуникаций предполагает определение целевой аудитории и разработку тщательно скоординированной программы продвижения для получения желаемой ответной реакции потребителей. Слишком часто маркетинговые коммуникации нацелены на решение острых проблем целевого рынка, связанных с осведомленностью потребителей, имиджем компании или покупательскими предпочтениями. Такой подход к передаче информации ограничивает процесс во времени и делает его дорогостоящим; кроме того, большинство маркетинговых сообщений передается совсем не тем, кому надо. Сегодня маркетологи начинают рассматривать коммуникации как длительное управление процессом купли-продажи. Другими словами, управление начинается в период, предшествующий покупке, и распространяется на момент покупки, на период использования купленного товара и на последующий период. Поскольку все потребители разные, компания должна разрабатывать отдельные программы коммуникаций для каждого сегмента рынка, для каждой ниши сегмента и даже для каждого отдельного покупателя. Особенно важно то, что, учитывая достижения новейших технологий в области интерактивных коммуникаций, компании должны задавать себе не только вопрос "Как донести свою информацию до потребителя?", но и "Как сделать так, чтобы потребители могли передать свою информацию нам?"

Таким образом, процесс передачи информации должен начинаться с анализа всех возможных контактов, которые возникают между целевыми потребителями, с одной стороны, и товаром и компанией, с другой. Например, покупатель, желающий приобрести новый компьютер, может обсудить этот вопрос со своими знакомыми, посмотреть по телевизору рекламные ролики, почитать статьи и рекламу в газетах и журналах, посетить Web-узлы различных компаний, а также сравнить компьютеры в специальных магазинах.

Маркетолог должен оценить влияние, которое каждый из этих видов коммуникаций будет иметь на каждом этапе процесса покупки. Это поможет ему более эффективно и рационально распределить коммуникационный бюджет.

Разработка комплекса продвижения

При использовании интегрированных маркетинговых коммуникаций необходимо определить, из каких элементов будет состоять комплекс продвижения и как будет координироваться их использование. Но как именно компания определяет структуру своего комплекса? Например, компания *Avon* направляет большую часть средств на личную продажу и прямой маркетинг, тогда как *Revlon* — на рекламу. Компания *Compaq Computer* использует рекламу и мероприятия по стимулированию сбыта, направленные на розничных торговцев, а *Dell Computer* использует только прямой маркетинг. Дальше мы рассмотрим факторы, которые влияют на выбор средств продвижения товара.

Характеристика средств продвижения

Маркетолог должен уметь разбираться в свойствах и видах издержек каждого из средств продвижения. Рассмотрим основные из них.

Реклама

Реклама одновременно достигает покупателей, живущих далеко друг от друга, и сравнительно дешева в расчете на одного получателя. Она позволяет отправителю многократно повторять обращение, а адресату — получать и сравнивать обращения различных конкурирующих фирм. Широкомасштабная рекламная кампания является своеобразным свидетельством популярности и успеха компании. Публичный характер рекламы указывает покупателю, что товар не противоречит общественным нормам и закону, – покупка не встретит порицания. Кроме того, реклама очень выразительна — она позволяет компании эффектно и наглядно представить свой товар с помощью текста, звука и цвета. С одной стороны, реклама служит для формирования долговременного устойчивого образа товара (например, реклама Coca-Cola). С другой — стимулирует быстрый сбыт (например, рекламирование воскресных распродаж в магазинах *Sears*).

В то же время у рекламы есть и некоторые недостатки. Хотя реклама и быстро достигает миллионов людей, она безлична и потому не обладает убедительностью, присущей живому продавцу. По большей части, реклама — это монолог, не обязывающий к вниманию и реакции. Наконец, реклама бывает очень дорогостоящей. Хотя некоторые ее виды, например объявления в газете или по радио, не требуют больших средств, другие формы рекламы, например телереклама, связаны со значительными ассигнованиями.

Личная продажа

На определенных этапах процесса покупки, особенно на этапах формирования предпочтения, убежденности и побуждения к действию, личная продажа становится самым эффективным средством. Техника личной продажи имеет несколько уникальных особен-

ностей по сравнению с рекламой. Она включает личный контакт двух или более людей, во время которого участники приспосабливаются к потребностям и характеру друг друга. Личная продажа способствует также возникновению самых разнообразных отношений: от формальных (продавец–покупатель) до дружеских. Для профессионального продавца интересы покупателя — предмет личного участия, из которого вырастают длительные профессиональные контакты. И наконец, личная продажа вынуждает покупателя каким-то образом реагировать на обращение, хотя бы просто вежливым отказом.

Но эти преимущества обходятся недешево. Сотрудничество с торговыми агентами предполагает долговременные контракты со стороны компании, и сменить торговый персонал не так просто, как обновить рекламу. Кроме того, личная продажа — самое дорогое из средств стимулирования. В промышленных отраслях каждый визит торгового агента к клиенту обходится компании в среднем в 200 долларов.

Стимулирование сбыта

Стимулирование сбыта предусматривает широкий набор средств продвижения — купоны, конкурсы, скидки, премии и др. Каждое из этих средств имеет свои особенности. Они привлекают внимание покупателей и снабжают их информацией о товаре, способствующей его покупке. Все это — мощные приманки, дающие возможность клиенту сэкономить, что в его глазах представляет дополнительную ценность. И, кроме того, средства стимулирования сбыта побуждают и поощряют ответ. В то время как реклама призывает: "Покупайте наш товар", стимулирование сбыта настаивает: "Купите его сейчас". Воздействие средств стимулирования сбыта обычно кратковременно. Их нельзя использовать для формирования устойчивого предпочтения товара.

Связи с общественностью

Как и другие средства продвижения, рассмотренные выше, связи с общественностью имеют несколько отличительных особенностей, определяемых деятельностью компании по коммуникациям с целевой аудиторией, которая оплачивается косвенно. Первая из них — высокая степень правдоподобия. Информационное сообщение, статья или очерк в газете кажутся более реальными и правдоподобными, чем рекламное объявление. Связи с общественностью позволяют установить контакт с теми покупателями, которые избегают контактов с торговыми агентами и не читают рекламных объявлений: сообщение поступает к покупателям в форме "новостей", а не торговой рекламы. Подобно рекламе, связи с общественностью могут эффектно представить компанию или товар. Маркетологи часто недооценивают силу этого способа воздействия на потребителей или обращаются к нему в последнюю очередь. А ведь тщательно продуманная кампания по организации связей с общественностью в сочетании с другими средствами комплекса продвижения может быть очень эффективной и экономичной.

Прямой маркетинг

Несмотря на то что существует множество форм прямого маркетинга — прямая почтовая рассылка, телемаркетинг, электронный маркетинг, интерактивный и другое, — все их объединяет четыре характерные особенности. Прямой маркетинг является каналом

личной коммуникации, так как рекламное обращение обычно адресуется конкретному человеку. Прямой маркетинг является *срочным* и делается под заказ, так что обращения готовят незамедлительно и *приспосабливают* под целевого потребителя. Прямой маркетинг обеспечивает *диалог* между коммуникатором и потребителем, а обращение корректируется в зависимости от реакции покупателей. Отсюда следует вывод, что прямой маркетинг очень подходит для целенаправленного приложения усилий и создания личных взаимоотношений.

Стратегии комплекса продвижения

Состав комплекса продвижения во многом определяется тем, какую стратегию избирает компания: проталкивания или втягивания. Сравнение этих стратегий показано на *рис.* 12.3.

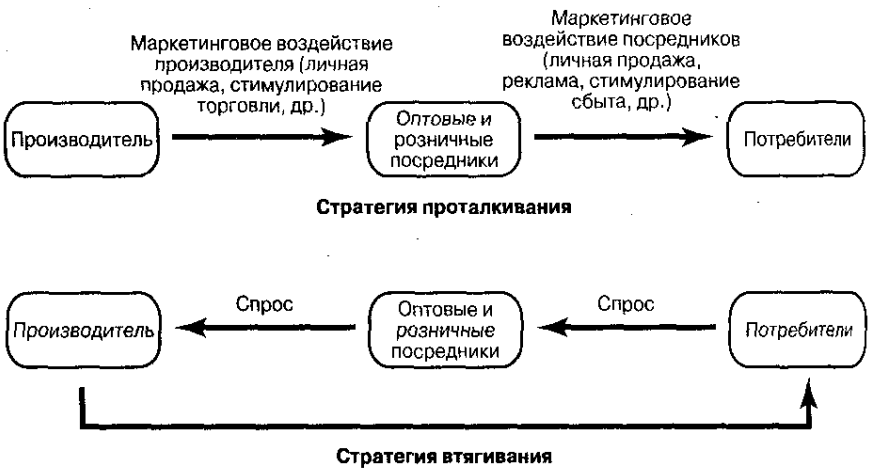


Рис. 12.2. *Стратегии втягивания и проталкивания*

Стратегия проталкивания товара включает в себя "проталкивание" товара по каналам дистрибьюторов к конечным потребителям. Маркетинговая деятельность производителя (в первую очередь, личная продажа и стимулирование торговли) направлена на посредников для стимулирования их работы по продвижению товара к конечному потребителю. При использовании **стратегии втягивания** маркетинговая деятельность производителя (прежде всего, реклама и стимулирование потребителей) ориентирована на конечных *потребителей для побуждения их к совершению покупок. Если эта стратегия оказалась* эффективной, потребители будут спрашивать товар у розничных или оптовых продавцов, а те, в свою очередь, — у производителя. Таким образом, в этом случае потребительский спрос "втягивает" товар через каналы коммуникации.

Одни мелкие промышленные компании используют только стратегию проталкивания товара, другие, приверженцы прямого маркетинга, — только стратегию втягивания товара. Однако большинство крупных компаний применяют обе эти стратегии в различных сочетаниях. Например, компания *Frito-Lay* использует средства массовой информации,

для того чтобы потребители стали "втягивать" ее товары, и многочисленный торговый персонал для "проталкивания" продукции к конечным потребителям. В последние годы компании — производители товаров широкого потребления уменьшают расходы на проталкивание товара, выделяя больше средств на его втягивание.

Развивая стратегию продвижения товара на рынке, компании рассматривают множество факторов, таких как тип товара или рынка, а также стадии жизненного цикла товара. Например, разные способы продвижения товаров на рынках индивидуальных и организованных потребителей. Если на первом более действенной, как правило, оказывается стратегия втягивания, то на втором — проталкивания.

Эффективность воздействия различных средств стимулирования зависит от этапа жизненного цикла товара. На этапе выведения товара на рынок наиболее эффективны реклама и связи с общественностью, а стимулирование сбыта — при сбыте первых партий. Личная продажа необходима для того, чтобы убедить розничных торговцев заняться продажей продукции. На этапе роста реклама и связи с общественностью продолжают служить мощными двигателями, в то время как затраты на стимулирование сбыта можно снизить, поскольку отпадает необходимость в побудительных мерах. На этапе зрелости стимулирование сбыта снова приобретает значение, сравнимое с ролью рекламы. Покупатели уже знакомы с моделями товара, и реклама должна лишь напоминать о них. На стадии упадка к рекламе прибегают только для напоминания, роль связей с общественностью сходит на нет, а продавцы уделяют товару незначительное внимание. Однако продвижение и тут может сохранить свое значение, стимулируя торговлю и оказывая воздействие на покупателей.

Социально-этичные проблемы маркетинговых коммуникаций

Создавая свой комплекс продвижения, компания обязана придерживаться определенных юридических и этических норм. Большинство маркетологов прилагают огромные усилия для открытого и честного сотрудничества с потребителями и посредниками. Тем не менее, к сожалению, нарушения этики имеют место и сегодня. В связи с этим был разработан солидный пакет законов и правил, регулирующих рекламную деятельность, стимулирование сбыта, личные продажи, а также прямой маркетинг. В этом разделе остановимся на некоторых правовых нормах, относящихся к рекламе, стимулированию сбыта и методам личной продажи. Вопросы регулирования прямого маркетинга описаны в главе 14.

Реклама и стимулирование сбыта

В соответствии с американским законодательством, компании должны избегать лживых или вводящих в заблуждение рекламных объявлений. Рекламисты не должны создавать рекламных обращений, которые можно ложно истолковать, даже если на практике этого не происходит. В рекламе автомобиля, например, нельзя указывать, что он проезжает 100 км. на 8,9 литрах бензина, если это невозможно при обычных условиях эксплуатации. Нельзя в рекламе диетического хлеба утверждать, что он содержит меньше калорий, аргументируя это только показом тонко нарезанных ломтиков.

Продавцы должны избегать рекламы по принципу "приманка-и-переключение", направленной на то, чтобы любой ценой заманить покупателя. Например, крупный магазин

розничной торговли прорекламировал посудомоечную машину ценой в 179 долларов. Но когда покупатели, привлеченные рекламой, попытались ее купить, продавец попытался приуменьшить ее преимущества и рабочие качества, затем поместил в демонстрационном зале неисправные машины и предпринял другие, подобные этим действия, чтобы заставить покупателя переключиться на более дорогую модель. Такое поведение и неэтично, и незаконно.

Мероприятия компании по стимулированию сбыта также строго регулируются. Например, согласно Закону Робинсона–Патмана продавцы не имеют права оказывать предпочтение каким-то отдельным покупателям при проведении стимулирующих кампаний. Льготы и обслуживание должны предоставляться всем в равной мере и на равных условиях быть доступными всем посредникам.

Компании должны соблюдать законы, регулирующие их рекламную деятельность, и не допускать использования запрещенных приемов. Они могут использовать рекламные обращения для поддержки каких-либо социальных программ или акций. Например, страховая компания *State Farm* совместно с Национальным советом социальных исследований, Национальной ассоциацией учителей и другими общественными организациями учредила премию Good Neighbor Award, которой награждаются учителя младшей и средней школы, продемонстрировавшие высокий профессионализм. Для популяризации этой премии *State Farm* разместила большое количество рекламных объявлений в различных средствах массовой информации. Точно так же поступает компания *Caterpillar*, которая входит в Организацию защиты тропических лесов (ее деятельность направлена на сохранение тропических лесов Амазонки). Компания использует рекламу, чтобы привлечь внимание общественности, рекламируя таким образом и себя саму.

Личная продажа

Компании, которые реализуют продукцию силами собственного торгового персонала, должны следить за тем, чтобы торговые агенты придерживались правил "честной конкуренции". Например, продавцы не могут обманывать или вводить в заблуждение покупателей, рекламируя несуществующие преимущества товара. Чтобы избежать продаж по принципу "приманка-и-переключение", сведения, предоставляемые торговым агентом, должны соответствовать истинному положению вещей, а не преследовать рекламные цели.

Законодательных норм для защиты тех потребителей, которые приобретают товары у торговых агентов, а не в магазинах, гораздо больше, чем норм, регулирующих магазинную торговлю. Это связано с тем, что человек, встретившийся с торговым агентом, может не устоять под его напором и купить совершенно ненужную вещь. Федеральная торговая комиссия приняла постановление, которое защищает таких потребителей. Согласно этому правилу, человек, согласившийся купить что-либо на дому стоимостью свыше 25 долларов, имеет право в течение 72 часов вернуть товар продавцу, причем продавец обязан принять назад этот товар, не задавая при этом лишних вопросов.

Особенно активно личные продажи используются на рынке товаров производственного назначения. При переговорах с предпринимателями торговым агентам запрещается давать взятки любым лицам, способным повлиять на совершение сделки. Торговым агентам запрещено добывать технические или торговые секреты конкурентов с помощью взяток или промышленного шпионажа. Наконец, им запрещается порочить конкурентов или их продукцию, говоря о них заведомую ложь [8].

Дальше мы подробно рассмотрим все составляющие маркетинговых коммуникаций. Оставшаяся часть этой главы посвящена рекламе и связям с общественностью. А о личных продажах, стимулировании сбыта, а также о прямом и интерактивном маркетинге вы узнаете в следующих главах.

Давайте передохнем немного. Чтобы закрепить все, что вы узнали в этой главе, предлагаем вам ответить на следующие вопросы.

- **Каким образом связаны *интегрированные маркетинговые коммуникации* и *комплекс продвижения компании*?**
- **Расскажите, из каких компонентов состоит комплекс продвижения таких компаний, как *Kellog, Coca-Cola, Campbell* или любой другой компании, производящей потребительские товары. Что делают эти компании для "втягивания" своих товаров? А для "проталкивания"? Насколько удачно подобраны все составляющие интегрированных маркетинговых коммуникаций?**

Реклама

О рекламе упоминается в самых первых письменных источниках. Археологи, проводившие раскопки в странах Средиземноморья, нашли записи, сообщающие о различных событиях и предложениях. Римляне рисовали на стенах объявления о гладиаторских боях, а финикийцы разрисовывали скалы вдоль дорог, по которым проходили парады, картинами, рекламирующими их изделия. Однако современная реклама далеко ушла от этих первых рекламных акций. Сегодня рекламодатели ежегодно тратят на рекламу 414 миллиардов долларов. Компания *Procter & Gamble*, лидирующая в этом списке, потратила на рекламу 2,8 миллиарда долларов в 1998 году в США. А на рекламу по всему миру она истратила 5,1 миллиарда [9].

Хотя рекламу используют в основном компании, производящие товары и оказывающие услуги, многие некоммерческие и общественные организации, например благотворительные фонды, музеи, религиозные общины, пытаясь привлечь к себе внимание большего количества людей, также активно используют этот инструмент маркетинга. Кстати, сороковой по величине расходов на рекламу является некоммерческая организация — правительство США. Реклама выступает прекрасным средством информирования и убеждения, независимо от того, что является ее целью: повысить продажи *Coca-Cola* по всему миру, приучить потребителей из развивающихся стран пить молоко или контролировать рождаемость.

При разработке рекламной программы маркетологу необходимо принять пять принципиальных решений (рис. 12.3): *определить рекламные цели, утвердить бюджет, разработать стратегию рекламы* и *оценить ее эффективность*.

Постановка целей

Первым шагом в процессе разработки рекламной программы является постановка *целей рекламы*. Эти цели должны основываться на принятых решениях о целевом рынке, позиционировании товара и маркетинговом комплексе, которые предопределяют основные направления рекламной деятельности в рамках комплексной маркетинговой программы.



Рис. 12.3. *Основные решения в рекламе*

Целью рекламы называется конкретная задача по информированию целевой аудитории на протяжении определенного времени. Цели рекламы можно классифицировать по тому, стремится ли реклама *проинформировать*, *убедить* или *напомнить*. В табл. 12.1 приведены примеры каждой из этих целей.

Таблица 12.1. Вероятные цели рекламы

Информирование	
Сообщить о появлении нового товара	Описать оказываемые услуги
Предложить новые способы применения известного товара	Исправить неправильное представление о товаре
Проинформировать об изменении цены на товар	Рассеять опасения покупателей в отношении товара
Объяснить принцип действия товара	Создать имидж компании
Убеждение	
Сформировать предпочтение по отношению к конкретной марке	Убедить потребителей совершить покупку немедленно
Поощрить переход на конкретную марку	Убедить потребителей в необходимости связаться с коммерческим представителем компании
Изменить восприятие свойств товара потребителями	
Напоминание	
Напомнить потребителям, что товар пригодится в ближайшем будущем	Не дать потребителям забыть товар в периоды между сезонами
Напомнить потребителям, где продается товар	*Поддерживать осведомленность потребителей о* товаре

Информативная реклама очень часто используется при выведении товара на рынок. В этом случае целью рекламы является формирование первичного спроса. Так, например, производители проигрывателей компакт-дисков прежде всего проинформировали потребителей о преимуществах звучания и удобстве использования компакт-дисков. *Убеждающая реклама* приобретает значение по мере роста конкурентной борьбы. Теперь целью компании является формирование избирательного спроса. Например, когда проигрыватели компакт-дисков заняли свое место на рынке, компания *Sony* принялась убеждать потребителей, что проигрыватели ее марки обладают лучшим качеством при тех же ценах.

Иногда убеждающая реклама принимает форму *сравнительной рекламы*, при которой компания прямо или косвенно сравнивает свою марку с другими. Этот вид рекламы используется для таких товаров, как прохладительные напитки, компьютеры, дезодоранты, автомобили, обезболивающие средства, услуги международной телефонной связи, проката автомобилей и кредитных карточек. Например, проводя классическую сравнительную кампанию, компания *Avis* сравнивала себя с лидирующей на рынке компанией *Hertz*, утверждая: "Мы являемся номером два, поэтому стараемся больше". Совсем недавно компания *Visa* сообщила в своей рекламе следующее: "*American Express* предлагает новую карточку, но вам не обязательно ею пользоваться: 7 миллионов розничных торговцев не принимают ее". Ответ не заставил себя долго ждать. В новом рекламном обращении *AmEx* сообщалось, что "Зеленая карточка *AmEx* даст вам то, чего вы не получите, пользуясь обычной карточкой *Visa*, а именно быстрая замена утерянной кредитной карточки и больший кредит". Как это часто случается с компаниями, проводящими сравнительную рекламу, обе компании обвинили друг друга в том, что и та, и другая вводят потребителей в заблуждение [10].

Напоминающая реклама важна для товаров, находящихся на этапе зрелости. Дорогие клипы *Coca-Cola*, показываемые по телевизору, созданы в основном для того, чтобы напомнить людям о *Coca-Cola*, а не для того, чтобы их проинформировать или убедить.

Определение рекламного бюджета

Определив рекламные цели, компания начинает планировать *рекламный бюджет* для каждого товара. Один из самых сложных в маркетинге вопросов, стоящих перед компанией, — сколько средств выделить на продвижение товара. Король американских универмагов Джон Вэнмейкер (John Wanamaker) как-то сказал: "Я знаю, что половина средств, израсходованных мною на рекламу, пропадает впустую, но я не знаю, какая именно. Я трачу на рекламу 2 миллиона долларов, но не знаю, то ли эта сумма превышает необходимую в два раза, то ли ее нужно удвоить". Неудивительно, что суммы, затрачиваемые компаниями даже одной отрасли, варьируются довольно значительно. В рамках любой отрасли можно найти тех, кто много тратит на рекламу, и тех, кто тратит мало.

Как же компании рассчитать бюджет продвижения товара? Рассмотрим четыре наиболее общих метода расчета бюджета рекламной кампании в целом: *от наличных средств, в процентах от суммы продаж, конкурентного паритета* и *на основании целей и задач* [11].

Метод расчета от наличных средств

Некоторые компании используют метод расчета *от наличных средств*, руководствуясь "потолочным" правилом: они выделяют на продвижение товара такую сумму, какую, по их мнению, могут себе позволить. Вначале рассчитывается общий доход, из которого затем вычитаются текущие расходы и затраты на амортизацию капитала, а затем из остатка некоторая сумма выделяется на рекламу.

К сожалению, такой метод расчета совершенно игнорирует влияние мероприятий по продвижению на объем сбыта. Изо всех статей расходов компании затраты на рекламу имеют самый низкий приоритет даже в тех случаях, когда реклама является решающим фактором в достижении успеха. Это приводит к неопределенному годовому бюджету расходов на продвижение, затрудняя долгосрочное планирование маркетинговой деятельности. Поэтому такой метод расчета бюджета иногда приводит к завышенным расходам на рекламу, чаще же они оказываются заниженными.

Метод расчета в процентах от суммы продаж

Другие компании используют метод расчета *в процентах от суммы продаж*, составляя бюджет продвижения в определенном процентном отношении к текущей или предполагаемой выручке либо к продажной цене товара. По сравнению с предыдущим, этот метод имеет ряд преимуществ. Он прост в применении и отображает взаимозависимость между затратами на продвижение, продажной стоимостью товара и суммой прибыли в расчете на единицу товара.

Несмотря на все преимущества, у такого метода множество недостатков. Он рассматривает сбыт как предпосылку продвижения, а не как результат. "Исследования показывают, что существует очень тесная взаимосвязь между расходами на рекламу и приверженностью потребителей определенной марке. Однако именно сильные торговые марки могут позволить себе тратить огромные средства на продвижение." [12] Бюджет определяется из доступных средств, а не из перспектив развития бизнеса. Этот метод не допускает незапланированных затрат, иногда необходимых для оживления торговли. Долгосрочное планирование бюджета затруднено тем, что показатели сбыта изменяются из года в год. Наконец, выбор конкретной процентной доли произволен и не обоснован какими-либо объективными соображениями, кроме прошлого опыта фирмы или величины аналогичных затрат компаний-конкурентов.

Метод конкурентного паритета

Некоторые компании используют метод *конкурентного паритета*, устанавливая размер бюджета продвижения на уровне соответствующих затрат конкурентов. Они следят за рекламой конкурентов либо оценивают средние затраты на рекламу в своей отрасли, пользуясь различными публикациями или информацией профессиональных организаций, а затем планируют свой бюджет из расчета средних затрат.

В поддержку этого метода можно привести два довода. Во-первых, уровень затрат конкурентов отражает точку зрения большинства компаний отрасли. Во-вторых, считается, что одинаковый уровень затрат помогает избежать острой конкуренции в сфере продвижения. Но ни один из этих доводов не является достаточно убедительным. Нет ни ма-

лейших оснований считать, что конкуренты способны оценить необходимую величину затрат компании лучше самой компании. Компании очень отличаются, и у каждой — свои особые статьи расходов на продвижение своей продукции. Наконец, нет никаких доказательств того, что бюджеты, сформированные по принципу конкурентного паритета, препятствуют острой конкурентной борьбе в сфере продвижения.

Метод расчета на основании целей и задач

Наиболее логичным является метод расчета *на основании целей и задач*, поскольку компании устанавливают размер бюджета на основании того, чего они хотят добиться с помощью продвижения. Этот метод включает выработку конкретных целей продвижения; определение задач, которые следует выполнить для достижения этих целей; оценку затрат на выполнение этих задач. Сумма этих затрат и составит бюджет продвижения.

Этот метод заставляет формулировать соображения относительно взаимосвязи между денежными затратами и результатом продвижения. Но этот метод и самый сложный в практическом применении. Часто довольно трудно определить, какие задачи следует выполнить для достижения намеченных целей.

Планирование рекламного бюджета — непростое дело. Как компании узнать, что она потратила именно столько, сколько необходимо? Некоторые критики считают, что большие фирмы, продающие товары широкого потребления, тратят на рекламу слишком много, а компании, выпускающие товары производственного назначения, как правило, чрезмерно экономят на ней. Они утверждают, что, с одной стороны, компании, производящие потребительские товары, используют много рекламы, нацеленной на создание имиджа, не зная ее действительного эффекта. Они перерасходуют, чтобы не потратить меньше, чем надо. Более того, рекламный бюджет этих компаний определяется методом "тыка", т.е. выделяется столько денег, сколько компания может себе позволить, или столько, сколько в среднем выделяется на рекламу в отрасли, не учитывая особенностей в деятельности конкретной компании. С другой стороны, рекламодатели, работающие на рынке товаров производственного назначения, слишком полагаются в поисках клиентов на свои отделы сбыта. Они недооценивают силу имиджа компании и товара при работе с организованными потребителями. Таким образом, они расходуют недостаточно денег на формирование знаний и представлений потребителей о своих товарах.

Рекламная стратегия

Рекламная стратегия состоит из двух главных элементов — создания *рекламных обращений* и выбора *средств распространения рекламы*. В прошлом большинство компаний считали, что выбор средства распространения рекламы имеет меньшее значение, чем процесс создания обращения. Сначала в творческом отделе создавали приемлемые рекламные обращения. Затем в отделе рекламных средств выбирали наилучшее средство для передачи этих обращений целевой аудитории. Зачастую это приводило к трениям между творческими работниками и работниками отдела рекламных средств.

Однако сегодня фрагментация средств массовой информации, стремительное повышение стоимости рекламы и сужение направленности маркетинговых стратегий повышают важность планирования средств распространения. В одних случаях рекламная кампания

начинается с создания удачного обращения, после чего следует выбор средства рекламы. В других случаях кампания начинается в благоприятный момент в средствах рекламы, затем следует разработка рекламных сообщений, призванных использовать такие преимущества. Все больше компаний ощущают пользу от *совместного* планирования этих двух важных элементов. Для проведения эффективной рекламной кампании необходимо гармонично сочетать обращения и средства их распространения (врезка "Маркетинг в действии 12.2").

Маркетинг в действии 12.2

Новая гармония между средствами распространения и сообщением

Сегодня в рекламных агентствах происходят революционные преобразования, но они не всегда исходят от творческих специалистов. Все чаще руководители творческих групп обращаются за содействием в отделы средств распространения в надежде, что от этого их идеи принесут лучшие результаты. Планирование средств распространения больше не является приложением к новой рекламной кампании. Теперь специалисты по выбору средств распространения более тесно сотрудничают с творческими работниками, что позволяет задать верное направление творческому процессу. Иногда сотрудники отделов средств распространения даже придумывают идеи для новых кампаний.

Впечатляющим примером такого тесного взаимодействия является рекламная кампания, проведенная для водки Absolut по заказу компании *Seagram*. Команда сотрудников компании-производителя и ее рекламное агентство *TBWA* из Нью-Йорка раз в год составляют обширный список журналов, в которых будет появляться реклама водки Absolut. В список входят около 100 журналов, начиная с журналов для потребителей и деловых людей и заканчивая театральными программками. Творческий отдел рекламного агентства занимается созданием реклам для конкретных журналов.

В итоге получился великолепный набор высокохудожественных реклам водки Absolut, четко нацеленных на аудиторию журнала, в котором они напечатаны. Например, в рекламе с заголовком "Absolut Bravo" (Абсолютное браво), размещенной в театральных программках, изображена бутылка, украшенная розами, а в журналах для деловых людей содержится реклама этой водки с названием "Absolut Merger" (Абсолютное слияние). В журналах Лос-Анджелеса помещены фотографии с заголовком "Absolut LA", на которых изображен плавательный бассейн, из тех что встречаются в Лос-Анджелесе, в форме бутылки Absolut. В журналах Нью-Йорка, в рекламе "Absolute Manhattan", изображается спутниковая фотография Манхеттена, на которой очертания Central Park точно повторяют форму бутылки водки Absolut. На рекламе, размещаемой в Чикаго, известного своими ветрами, изображена бутылка водки Absolut, с которой ветер сдувает буквы. Иногда даже творческие работники создаволи рекламу для журналов, еще не вошедших в список, как в случае с рекламой "Absolut Centerfold" для журнала *Playboy*. В рекламе изображалась чистая, ничем не украшенная бутылка с подписью "бюст 11 дюймов, талия 11 дюймов, бедра 11 дюймов".

Всего компания разработала более чем 500 различных рекламных материалов для кампании, которая длилась почти два десятилетия. Теперь компания реализует свою творческую страсть с помощью Интернета. Ее Web-сайт (по адресу `www.absolutvodka.com`) продолжает славные традиции, начатые в печатных средствах массовой информации. По этому Web-узлу можно судить о развитии экспериментальной анимации, в его разработках принимали участие аниматоры с мировым именем. Компания начала сотрудничать с представителями современного искусства еще в 1985 году, предложив популярному художнику Энди Ворхолу (Andy Warhol) нарисовать бутылку с водкой Absolut. Потом в этом проекте приняли участие свыше 600 художников, многие из представленных ими работ использованы в рекламе.

Когда резко повышается стоимость средств распространения и перегруженность коммуникационных каналов, гармония между рекламными сообщениями и средствами их распространения может *принести большие дивиденды. Опыт, приобретенный в работе с Absolut, позитивно повлиял на подход агентства TBWA к рекламному творчеству.* Говорит один из творческих специалистов: "Работа

над Absolut помогла нам шире взглянуть на вещи и заставила все отделы более творчески подходить к своей работе". Это тесное взаимодействие, о котором идет речь, окупилось с лихвой. В основном благодаря своей новой рекламной кампании, на американском рынке эта компания завоевала 63% рынка импортной водки.

Источники: адаптировано из работ *Gary Levin.* 'Meddling' in Creative More Welcome//Advertising Age, April 9, 1990, P. S4, S8; *Todd Pruzan.* Beer, Liquor, Marketers in Voting Spirits//Advertising Age, 1 April 1996, p. 21; *Glen Fest.* Absolut Vodka//Mediaweek, 27 January, 1997, p. 52; *Laura Rich.* Nothing but Red Sky: Agency Wins Absolut Vodka Business//Adweek, 5 January 1998 p.24; *Lynne Roberts.* New Media Choise: Absolut Vodka//Marketing, 9 April 1998, p. 12; а также раздел Q&A по адресу www.absolutvodka.com, July 1998.

Создание рекламного обращения

Неважно, насколько велик бюджет. Реклама окажется эффективной только в случае, если она привлечет внимание и будет понятной. Хорошие рекламные сообщения особенно важны при сегодняшней дороговизне и насыщенности рекламной среды. Среднему американскому потребителю сегодня доступны 47 телевизионных каналов и 11,5 тысяч журналов [13]. Добавьте сюда бесчисленные радиостанции, постоянный поток каталогов, рекламу по почте и уличные средства рекламы. Потребителей в буквальном смысле бомбят рекламными сообщениями и дома, и на работе, и на улице.

До недавних пор рекламодателям было довольно легко удерживать внимание телезрителей. Им приходилось выбирать всего из нескольких каналов. Те, у кого хватало энергии вставать и переключать каналы во время утомительных рекламных пауз, обычно обнаруживали на других каналах то же самое. Но с развитием кабельного телевидения, видеомагнитофонов и устройств дистанционного управления у сегодняшних зрителей гораздо больше возможностей уклониться от просмотра рекламных роликов. Они избегают рекламы, предпочитая свободные от рекламы кабельные каналы. Они могут пропускать рекламу в записанных программах, нажимая кнопку ускоренной перемотки. С помощью устройства дистанционного управления они могут просто выключать звук во время рекламных пауз или переключаться с канала на канал.

Таким образом, даже для того, чтобы привлекать и удерживать внимание, сегодняшние рекламные сообщения нужно лучше спланировать, сделать их богаче с художественной точки зрения. Только тогда творческая стратегия приблизит успех рекламной кампании. "Сегодня мы должны знать не только все тонкости процесса продажи, но и уметь развлекать потребителей, иначе, заскучав, они просто переключатся на другой канал", — отмечает один сотрудник рекламного агентства. "После того как потребители вооружились пультами дистанционного управления, у вас осталось только три секунды, чтобы сказать или показать им что-то такое, что заставило бы их воздержаться от переключения на другой канал", — вторит ему другой [14].

Стратегия рекламного обращения

С самого начала при создании эффективных рекламных сообщений нужно решать, какое общее сообщение необходимо передать потребителям, т.е. запланировать стратегии или основную идею рекламного обращения. Как правило, цель рекламы состоит в том, чтобы заставить потребителей думать о товаре или реагировать на него определенным образом. Люди реагируют, только поверив, что они от этого выиграют. Поэтому разработ-

ка эффективной стратегии обращения начинается с определения *преимуществ*, получаемых потребителями, которые можно использовать в рекламных обращениях. В идеале, стратегия рекламного обращения непосредственно вытекает из более широкой стратегии позиционирования товаров компании.

Утверждения, на которых строится стратегия обращения, должны быть простыми и доступными, подчеркивать преимущества и отличительные особенности позиционирования товара на рынке. Это означает, что рекламодатель должен разработать приковывающую внимание *творческую концепцию* — или *большую идею*, — воплощающую в жизнь стратегию обращения так, чтобы оно запоминалось. Творческая концепция может оказаться образом, фразой или комбинацией того и другого.

Творческая концепция будет определять выбор конкретных обращений, используемых в рекламной кампании. *Рекламные обращения* должны обладать тремя свойствами. Во-первых, они должны быть *значимыми* и указывать на преимущества, делающие товар более привлекательным или интересным для потребителей. Во-вторых, обращения должны быть *правдоподобными* — потребители должны верить в то, что товар или услуга предоставят обещаемые преимущества. Этого достичь довольно сложно, поскольку большинство потребителей ставят под сомнение правдивость рекламы в целом. В результате одного исследования обнаружилось, что треть населения считает рекламу недостоверной. В-третьих, обращения должны быть *характерными* — рассказывать, чем товар лучше аналогичных товаров-конкурентов. Например, самым значительным преимуществом наручных часов является то, что с их помощью всегда можно узнать точное время, однако в рекламах часов об этом упоминается очень редко. Наоборот, производители часов выбирают для рекламы разные темы, основываясь на отличительных особенностях своих изделий. В течение нескольких лет компания *Timex* предлагает доступные по цене часы, "по которым бьют, а они продолжают тикать". Компания *Swatch*, наоборот, подчеркивает изящество и стиль, в то время как *Rolex* делает акцент на роскоши и социальном статусе владельца.

Создание обращения

Рекламодатель должен подать свою "большую идею" так, чтобы она привлекла внимание и возбудила интерес целевого рынка. Творческие работники должны подобрать наилучший стиль, тон, слова и форму воплощения обращения. Любое сообщение можно выполнить в различных *стилях*.

- *Зарисовка с натуры.* Представление одного или нескольких типичных персонажей, использующих товар в привычной обстановке (например, две матери на пикнике обсуждают преимущества арахисового масла Jif).
- *Образ жизни.* Делается упор на том, как товар вписывается в определенный образ жизни. Например, в рекламе *National Diary Board* показаны женщины, занимающиеся спортом, и рассказывается о том, как молоко дополняет здоровый, активный образ жизни.
- *Фантазия.* Вокруг товара или способов его применения создается ореол фантазии. Например, после фразы "После ванны Radella может произойти все, что угодно" обычно появлялся принц на белом коне, как только его возлюбленная покидала пределы ванной.

- *Настроение или образ.* Вокруг товара создается определенное настроение или образ, например, красоты, любви или безмятежности. О товаре не говорится ни слова, происходит только непрямое внушение. При рекламе шампуня Timotei используется естественность и простота — идея, которая успешно реализовалась во многих странах.
- *Музыка.* Показ одного или нескольких лиц или мультипликационных персонажей, исполняющих песню о товаре. Этот прием использовался производителями безалкогольных напитков (например, *Coca-Cola*).
- *Символический персонаж.* Создается герой, олицетворяющий товар. Герой может быть мультипликационным (например, Jolly Green Giant, Garfield the Cat) или настоящим (Эрик Кантона (Eric Cantona) и Лис Фердинант (Les Ferdinand), участвующие в рекламной кампании компании *Nike* "Kick It", направленной против наркотиков).
- *Акцент на техническом или профессиональном опыте.* Показывается опыт компании в производстве конкретного товара. Так, *Maxwell House* показывает, как один из снабженцев тщательно отбирает кофейные зерна, а *Gallo* рассказывает о своем многолетнем опыте виноделия.
- *Научные доказательства.* Приводятся научные данные о том, что конкретная торговая марка лучше или предпочтительнее других. На протяжении ряда лет в рекламе зубной пасты Crest используются научные данные о том, что Crest лучше других паст помогает в борьбе с кариесом.
- *Свидетельства очевидцев.* В главной роли выступает заслуживающий доверия или вызывающий положительные эмоции источник, одобряющий товар. Таким источником может служить как известная личность, так и простые люди, рассказывающие о том, почему им нравится данный товар.

Рекламодатель должен выбрать и *тон* рекламы. Позитивные мотивы, которые вызывают ощущение счастья, чувство достижения цели, веселье, оказываются более эффективными, чем мотивы с негативной тональностью. *Procter & Gamble* всегда использует позитивный тон: реклама продукции этой компании всегда рассказывает что-то хорошее об этих продуктах. *P&G* избегает юмора, который может отвлечь внимание от основного содержания сообщения.

Рекламист должен использовать легко запоминающиеся и привлекающие внимание *слова* в рекламе. Например, компания не просто повторяет, что *BMW* это прекрасно сконструированная машина, она использует более привлекательный и производящий должное впечатление слоган: "автомобиль с безграничными возможностями". Вместо того чтобы говорить, что носки, которые производит компания *Hanes*, прослужат дольше, чем другие, *Hanes* предупреждает: "Покупайте дешевые носки, но заплатят ваши ноги".

И наконец, на впечатление от рекламы, как и на ее стоимость, влияют составляющие *формы* обращения. Небольшое изменение в проекте рекламы может оказать значительное влияние на ее эффективность. *Иллюстрация* — это первое, на что читатель обращает внимание; она должна быть достаточно интересной, чтобы привлечь внимание. *Заголовок* должен побудить в людях, на которых рассчитана реклама, желание прочитать ее дальше. И наконец, *текстовый материал* — основной текст рекламы — должен быть кратким, но убедительным. Очень важно, чтобы все перечисленные составляющие — стиль, тон, слова, форма — эффективно работали *вместе*.

Выбор средств распространения рекламы

Процесс выбора средств распространения рекламы состоит из таких этапов: пр
решений о *широте охвата, частоте повторения и силе воздействия* рекламы; выбо
ретных *типов средств распространения* рекламы; выбор конкретных *носителей* ре
принятие решения о *графике использования средств*.

Принятие решений о широте охвата, частоте повторения и силе воздействия рекламы

Чтобы выбрать средства распространения, рекламодателю нужно знать, насколь
роким должен быть охват рекламы и как часто она должна повторяться для дости
рекламных целей. *Широтой охвата* называется *процентное отношение* людей, при
жащих к целевой аудитории, которых надлежит познакомить с рекламной кампа
данный промежуток времени. Например, рекламодатель старается охватить 70% ц
аудитории на протяжении первых трех месяцев рекламной кампании. *Частотой
рения* называется величина, показывающая, сколько раз средний представитель ц
аудитории должен познакомиться с рекламным обращением. Например, реклам
стремится получить среднюю частоту повторения, равную трем. Кроме того, рекл
тель должен принять решение о желаемой *силе воздействия* средств распростран
качественной величине, оценивающей уровень воздействия обращения, переданно
ным средством распространения. Например, для товаров, нуждающихся в демонс
телевизионные сообщения будут обладать большим воздействием, чем сообще
радио, поскольку телевидение использует изображение и звук. Одно и то же обр
может выглядеть более правдоподобно в одном журнале, чем в другом. В общем
чем шире охват, больше частота появления и сила воздействия, тем выше будут р
на рекламу.

Выбор основных средств распространения рекламы

Специалист, планирующий использование средств распространения рекламы,
знать, какой широтой охвата, частотой и силой воздействия обладает каждое из з
новных средств. Как показано в табл. 12.2, каждое из них обладает своими преим
вами и недостатками.

Таблица 12.2. Преимущества и ограничения различных средств распространения рекламы

Средство распространения рекламы	Преимущества	Недостатки
Газеты	Гибкость, своевременность, хороший охват местных рынков, повсеместное признание и доверие	Кратковременное существование хое качество иллюстраций; незна ная аудитория "вторичных" чита
Телевидение	Сочетание изображения, звука и движения; чувственное воздействие; высокая степень привлечения внимания; широкий охват	Высокая общая стоимость; перег ность рекламой; мимолетность р ного контакта; меньшая степень тельности аудитории

Окончание табл. 12.2

Средство распространения рекламы	Преимущества	Недостатки
Радио	Массовое использование; высокая географическая и демографическая избирательность; дешевизна	Только звуковое представление; меньшая степень привлечения внимания по сравнению с телевидением; отсутствие устоявшихся тарифов; краткая продолжительность рекламного контакта
Журналы	Высокая географическая и демографическая избирательность; доверие и престиж; высокое качество иллюстраций; большая продолжительность жизни; большая аудитория "вторичных" читателей	Длительный временной интервал между покупкой места для рекламы и появлением рекламы на свет; наличие невостребованного тиража; отсутствие гарантии размещения в предпочтительном месте
Наружная реклама	Гибкость; высокая частота повторных контактов; низкая стоимость; слабая конкуренция	Отсутствие избирательности аудитории; ограничения творческого характера

На чем же основываются маркетологи, выбирая соответствующее средство из тех, что есть в наличии? При выборе средств распространения специалисты по их использованию учитывают множество факторов. На выбор влияет *приверженность целевой аудитории определенным средствам массовой информации* — например, если реклама нацелена на подростков, лучше всего использовать телевидение и радио. Так же учитывается и *тип товара* — лучше всего модную одежду рекламировать на страницах журналов, а автомобили демонстрировать по телевидению. Кроме того, *разные типы обращения* нуждаются в разных средствах распространения: например, объявление о большой распродаже, начинающейся завтра, лучше передавать по телевидению или напечатать в газетах; сообщение, содержащее большой объем технической информации, лучше опубликовать в журнале, послать по почте или разместить на доске объявлений в Интернете (см. главу 14). Помимо всего прочего, *стоимость* тоже важна при выборе средства распространения. Например, дороже всего национальное телевидение — рекламодатели обычно платят 200 тысяч долларов или даже больше за 30 секунд рекламного времени в популярной программе, а если передача особенно популярна, рекламодатели платят 565 тысяч долларов за 30-секундный ролик. Реклама в передаче *Fraiser* стоит 475 тысяч долларов за ролик. Ну а если вы желаете показать свой рекламный ролик во время какого-нибудь важного матча или, скажем, концерта, то это обойдется вам в более чем 1,6 миллионов долларов [15]. Конечно же, реклама в газетах или журналах стоит гораздо дешевле, но ее и увидят гораздо меньше потребителей. Специалист по планированию учитывает как общую стоимость средства распространения, так и стоимость тысячи передач обращения — стоимость охвата тысячи человек при использовании данного средства.

Необходимо регулярно перепроверять силу воздействия и стоимость средств распространения. На протяжении долгого времени телевидение и журналы доминировали при выборе американскими рекламодателями средств распространения, а остальные средства часто оставались в тени. Однако с недавних пор стоимость и нагрузка на телевидение и журналы возросли, численность их аудиторий сократилась, и теперь специалисты по мар-

кетингу применяют стратегии, нацеленные на более узкие сегменты рынка. Кроме того, рекламодателей все больше привлекают альтернативные средства распространения, от кабельного телевидения и наружной рекламы до счетчиков оплачиваемого времени стоянки автомобилей, такси и даже тележек для передвижения товара в магазине, которые и стоят дешевле и действуют более эффективно.

Многие из подобных средств распространения рекламы вызывают резкую негативную реакцию у потребителей, и все же маркетологи с успехом их используют.

Выбор конкретных носителей рекламы

Теперь сотрудник, занимающийся размещением рекламы, должен выбрать наилучшие носители рекламы, т.е. те, которые больше всего подходят для рекламы вашего товара в пределах каждого средства распространения.

Кроме того, специалист также подсчитывает стоимость охвата данным носителем тысячи человек. Например, если реклама, занимающая целую страницу и отпечатанная в четырех красках в журнале *Newsweek*, стоит 155 тысяч долларов, а число читателей этого журнала составляет 3,1 миллиона, то стоимость охвата тысячи человек составляет около 50 долларов. Такая же реклама в журнале *Business Week* может стоить всего 81 тысячу долларов, но охватывать лишь 870 тысяч человек — стоимость охвата тысячи человек составит около 93 долларов. Специалист составляет список журналов по стоимости охвата тысячи человек и отдает предпочтение журналам с более низкой стоимостью для охвата целевых потребителей [16].

Кроме того, специалист по использованию средств распространения должен учитывать стоимость производства рекламы. Производство газетной рекламы может стоить весьма дешево, а яркие телевизионные клипы — миллионы долларов. В среднем на производство 30-секундного телевизионного клипа рекламодателю необходимо израсходовать 278 тысяч долларов. Несколько лет назад компания *Nike* заплатила 2 миллиона долларов за один клип под названием The Wall (Стена) [17].

Таким образом, специалисту необходимо найти компромисс между рассчитанной стоимостью и факторами, влияющими на силу воздействия. Сначала необходимо увязать стоимость с *качеством аудитории носителя рекламы*. Например, для рекламы детского крема гораздо предпочтительнее журнал *New Parents* (Новые родители), чем *Gentlemen's Quarterly* (Для джентльменов). Затем следует учесть *внимание аудитории*. Читатели журнала *Vogue*, например, обычно обращают на рекламу гораздо больше внимания, чем читатели журнала *Newsweek*. Кроме того, специалисту необходимо оценить редакционное качество — считается, что журналы *Time* и *The Wall Street Journal* заслуживают больше доверия, чем *The National Enquirer*.

Решение о графике использования средств распространения рекламы

Рекламодатель должен принять решение о том, как распределить размещение рекламы в течение года. Предположим, пик продаж товара приходится на декабрь, а спад – на март. Компания может варьировать размещение своей рекламы с учетом сезонных особенностей, вопреки сезонным особенностям или не изменять ее на протяжении всего года. Некоторые компании используют рекламу *только* в сезон. Например, многие универмаги

публикуют рекламу, как правило, во время сезонных распродаж, в особенные дни года — Рождество, Пасха или летом.

И наконец, рекламодатель должен выбрать периодичность размещения рекламы. *Последовательность* подразумевает равномерное распределение рекламы в течение данного периода времени. *Пульсация* подразумевает неравномерное распределение рекламы на протяжении данного периода времени. Так, 52 публикации можно распланировать по одной в неделю на протяжении всего года, а можно опубликовать за несколько интенсивных всплесков. Идея состоит в том, чтобы усиленно рекламировать свой товар в течение непродолжительного времени и сформировать впечатления, которые смогут просуществовать до следующего рекламного всплеска. Сторонники пульсирующего графика считают, что он дает возможность достичь той же силы воздействия, что и постоянный график, но при гораздо меньших затратах. Однако некоторые специалисты убеждены, что, хотя пульсирующий график оказывает сильное воздействие, впечатления от рекламы быстро забываются.

Развитие компьютерных технологий позволяет рекламистам создавать оптимальные графики использования средств распространения рекламы. Для этого с помощью специальных программ "проигрываются" различные варианты подачи рекламной информации, а затем оценивается их результативность [18].

Оценка эффективности рекламы

Необходимо регулярно оценивать как коммуникативную, так и коммерческую эффективность рекламной кампании. Измерение коммуникативной эффективности — или *апробация текста* — показывает эффективность воздействия рекламы на потребителя. Это исследование происходит до или после публикации рекламы в печати или трансляции по телевидению. Перед тем как размещать рекламу в выбранном средстве распространения, рекламодатель представляет на рассмотрение группы потребителей варианты рекламы и просит дать оценку каждому. Хотя это и несовершенный метод измерения фактического воздействия рекламы, но более высокий рейтинг указывает на потенциально более эффективную рекламу. Если оценка эффективности происходит после проведения рекламной кампании, то рекламодатель может оценить уровень осведомленности потребителей о рекламировавшейся продукции или предпочтения.

Насколько увеличивается уровень продаж, если реклама повышает знание о данной торговой марке на 20%, а предпочтение к ней на 10%? Часто гораздо труднее измерить коммерческий эффект от рекламы, чем результат ее воздействия на потребителя. Помимо рекламы, на уровень продаж влияет много других факторов — свойства товара, его цена и доступность.

Один из способов определения коммерческого эффекта состоит в сравнении прошлого уровня продаж с прошлыми расходами на рекламу. Еще один способ — провести эксперименты. Например, для определения эффекта от разных уровней расходов на рекламу компания *Pizza Hut* могла бы варьировать количество расходов на рекламу в разных регионах и измерять разницу в уровнях продаж. Она могла бы истратить обычную сумму в одном регионе, половину обычной суммы во втором регионе и сумму, в два раза превышающую обычную, — в третьем регионе. Если эти три региона похожи и остальные

маркетинговые действия в них не отличались, то разницу в уровне продаж в трех разных городах можно отнести на счет уровня рекламы. В более сложных экспериментах могли бы учитываться и другие переменные, например различия в форме обращений и средствах их распространения.

Другие решения о рекламе

При разработке рекламных стратегий и программ компания должна решить еще два вопроса. Во-первых, как она собирается организовать свою рекламную деятельность, т.е. как будут распределены различные обязанности? Во-вторых, как компания будет осуществлять свою рекламную деятельность на международном рынке?

Организация рекламной кампании

Различные предприятия решают вопросы, касающиеся рекламы, самыми разными способами. В небольших и средних фирмах рекламой занимается специалист из отдела сбыта или маркетинга. Крупные компании могут позволить себе создать рекламные отделы, которые будут сотрудничать с рекламными агентствами или заниматься организацией прямого маркетинга и другой рекламной деятельностью, которой, как правило, агентства не занимаются. Однако большинство компаний предпочитают обращаться к внешним рекламным агентствам, поскольку это дает им ряд преимуществ.

Как же работает рекламное агентство? Агентства зародились в середине XIX века по инициативе продавцов и брокеров, работавших на средства массовой информации и получавших комиссионные за продажу рекламного места различным компаниям. Со временем продавцы начали помогать клиентам в подготовке рекламы. В конце концов, они образовали агентства, и их связи с рекламодателями становились теснее, чем со средствами массовой информации.

Некоторые из агентств поистине огромны — *J.Walter Thompson*, например, с объемом размещаемой рекламы, превышающим 2,7 миллиардов долларов. В последние годы несколько агентств провели ряд объединений и слияний, создав глобальные маркетинговые компании. Самой гигантской из таких "мегагрупп" является *Omnicom Group*, состоящая из нескольких больших агентств — *DDB Needham, BBDO, TBWA* и ряда других — с общим объемом размещаемой рекламы 32 миллиарда долларов [19]. Большинство рекламных агентств обладают необходимым персоналом и ресурсами для проведения всех этапов рекламной кампании — от создания плана кампании до подготовки, размещения и оценки рекламных обращений.

Решения о международной рекламе

Рекламодатели различных стран на международных рынках сталкиваются с проблемами, незнакомыми им при работе на внутренних рынках. Первый вопрос: до какой степени реклама на международном уровне должна адаптироваться к уникальным характеристикам рынков разных стран? Некоторые крупные рекламодатели пытались поддерживать всемирную известность своих торговых марок с помощью высокостандартизированной всемирной рекламы. Например, *Jeep* создал себе всемирно известный имидж массивной

и надежности; *Sprite* от компании *Coca-Cola* разработан специально для молодежи; реклама компании *Nike* заставляет американцев, африканцев, азиатов и европейцев думать: "Я могу". Стандартизация рекламы дает много преимуществ — уменьшаются расходы на рекламу, улучшается координация рекламных кампаний в мировом масштабе, а имидж компании или товара остается неизменным.

Однако у стандартизации есть и недостатки. Самый важный из них — игнорирование культурных, демографических и экономических различий не только между континентами, но и между странами, входящими в состав так называемых "гармоничных" торговых союзов, например Европейского. Поэтому опытные рекламисты действуют по принципу: "Думай глобально, действуй локально". Для этого они разрабатывают глобальные рекламные стратегии, которые содействуют повышению эффективности и согласованности их рекламных кампаний. Затем они адаптируют свои рекламные кампании так, чтобы они как можно лучше соответствовали нуждам и ожиданиям потребителей на местных рынках.

Степень этой адаптации может быть различной. Например, клипы с рекламой хлопьев компании *Kellogg Froster* в разных странах почти не отличаются, за исключением минимальных изменений, учитывающих культурные различия. В рекламе обыгрывается теннисная тема с обращением, понятным повсюду, и изображаются подростки с универсальной приятной внешностью — они не слишком похожи ни на жителей Скандинавии, ни на латиноамериканцев. Конечно же, все клипы компания перевела на соответствующие языки. Так, в английской версии Тони рычит: "They are Gr-r-reat!" (Они великолепны!), а в немецком варианте это звучит как "Gr-r-rossartig!" Другие детали адаптируются более искусно. В американской рекламе, выиграв теннисный матч, Тони от радости перепрыгивает через сетку, а в других версиях он просто обменивается рукопожатием со своим юным напарником. Причина: выиграв в теннис, европейцы не скачут через сетку [20].

Напротив, компания *Parker Pen* существенно изменяет свою рекламу от страны к стране. Реклама, отпечатанная в Германии, изображает руку, выводящую ручкой Parker заголовок: "Вот так можно написать точно". В Великобритании, где компания является лидером отрасли, в рекламе делается ударение на необычных приемах, используемых при изготовлении ручек, таких как мягкая полировка золотых перьев с помощью щепок орехового дерева ... В США темой рекламной кампании является имидж и престиж ручки. Заголовки гласят: "Вот так вы покажете, кто босс" и "Бывают моменты, когда она должна быть Parker". Компания считает необходимым использовать различные темы, поскольку на разных рынках у товаров различные имиджи, а у потребителей различные мотивации [21].

Кроме того, международные рекламодатели сталкиваются с рядом дополнительных проблем. Например, стоимость средств распространения рекламы и их доступность значительно отличаются в разных странах. Разные страны по-разному регулируют спектр деятельности рекламных кампаний. Во многих странах существуют законы, ограничивающие количество денег, которые компания может потратить на рекламу, использование средств распространения, суть рекламных высказываний и другие аспекты рекламной программы. Эти ограничения часто заставляют рекламодателей адаптировать свои рекламные кампании в разных странах. Рассмотрим следующий пример.

30-секундный клип, разработанный компанией *Kellogg* для британского телевидения, пришлось бы переделывать для того, чтобы его показать в других европейских странах. В Нидерландах пришлось бы убрать упоминание о железе и витаминах. Ребенка в футболке *Kellog* следовало бы убрать во Франции, где запрещается привлекать детей к рекламе товаров по телевидению. В Германии следовало вырезать строку "*Kellog* делает лучшие кукурузные хлопья" из-за закона, запрещающего использовать сравнительную рекламу. После доработок, от 30-секундного клипа осталось бы около пяти секунд [22].

Таким образом, хотя рекламодатели могут разрабатывать глобальные стратегии для общего руководства рекламными кампаниями, конкретные кампании обычно приходится адаптировать к местным культурным особенностям и традициям, свойствам средств распространения и ограничениям рекламной деятельности.

Кроме того, даже если все рекламные компании объединят свои усилия для того, чтобы создать общие стратегии работы во всех странах мира, все равно нужно будет адаптировать ролики для каждой отдельной страны.

Давайте закрепим то, что вы узнали о рекламе.

- **Выберите любимую печатную или телевизионную рекламу. Почему она вам нравится? Насколько она эффективна? Можете ли вы привести пример рекламы, которая всем очень нравится, но не является эффективной?**
- **Поразмыслите о том, что предшествует созданию вашего любимого рекламного ролика. Каковы цели этой кампании? Насколько велик бюджет? Оцените стратегии этой кампании. Постарайтесь беспристрастно оценить, насколько она эффективна.**

Связи с общественностью

Еще одно средство продвижения — *связи с общественностью*, т.е. усилия по налаживанию хороших отношений с общественностью, включающие использование редакционного, а не платного, места в средствах массовой информации, формирование благоприятного имиджа компании и опровержение нежелательных слухов, историй или событий. Отделы связей с общественностью выполняют перечисленные ниже функции [23].

- *Установление и поддержание связей с прессой.* Размещение сведений познавательно-событийного характера в средствах массовой информации для привлечения внимания к лицам, товарам или услугам.
- *Паблисити товара.* Популяризация конкретных товаров.
- *Общественные мероприятия.* Формирование и поддержание взаимоотношений с общественностью в местном или общенациональном масштабе.
- *Лоббирование.* Сотрудничество с представителями законодательной и исполнительной власти для влияния на процессы принятия законов и претворения их в жизнь.
- *Отношения с инвесторами.* Поддержание отношений с акционерами и другими субъектами финансового рынка.
- *Развитие.* Связи со спонсорами или членами некоммерческих организаций для получения финансовой поддержки или услуг добровольцев.

Связи с общественностью используются для популяризации товаров, личностей, мест, идей, видов деятельности, организаций и даже целых наций.

Нью-Йорк вернул себе прежний имидж после рекламной кампании I Love New York, что привлекло в этот город миллионы новых туристов. Умелое использование связей с общественностью компанией *Johnson & Johnson* сыграло основную роль в сохранении на рынке Tylenol после отпугивающей паники вокруг этого лекарства. Государства используют связи с общественностью для привлечения туристов, иностранных инвестиций и международной поддержки.

С помощью связей с общественностью можно оказать сильное влияние на общественное мнение за гораздо меньшую цену, чем с помощью рекламы. Компания не платит за место или время в средствах массовой информации. Вместо этого она платит персоналу за разработку и распространение материала и за руководство мероприятием. Если компания расскажет интересную историю, ее могут подхватить несколько средств массовой информации, что равносильно рекламе стоимостью в несколько миллионов долларов. И такой информации люди поверят больше, чем рекламе.

Компания *Georgia-Pasific* организовала конкурс под названием "Самый быстрый кровельщик в мире". Эта творческая кампания была разработана, чтобы ознакомить целевой рынок, состоящий из фирм, занимающихся кровельными работами, со всем спектром своих товаров и поздравить "невоспетых героев индустрии" — кровельщиков. И, что самое важное, конкурс позволял кровельщикам поработать с Summit, новой маркой высококачественной кровельной черепицы, чрезвычайно простой в работе. Конкурсант должен был установить 100 квадратных футов черепицы. Судьи выбирали победителя по показателям скорости и качества выполнения задания. Главным призом было полностью оплаченное путешествие на Гавайи на двоих. Конкурс начался с восьми отборочных соревнований, проходивших в дистрибьюторских центрах компании по всей стране. За месяц до конкурса каждый дистрибьюторский центр по почте разослал информацию о предстоящем конкурсе местным кровельщикам. В целом в региональных конкурсах приняли участие 150 кровельщиков. Восемь победителей отправились в Атланту, для участия в общенациональном конкурсе, который по времени совпадал с Национальной неделей кровельщиков. Результаты конкурса были объявлены местной радиостанцией в Атланте, на этих объявлениях город заработал несколько тысяч долларов для детской больницы Атланты. Мэр Атланты в своем выступлении рассказал о кровельщиках, Национальной неделе кровельщиков и компании *Georgia-Pasific*. Кепки, футболки и афиши использовались для рекламы конкурса на местном и национальном уровне. После конкурса компания *Georgia-Pasific* послала пакет печатных и видеоматериалов в основные национальные средства массовой информации, а те в свою очередь в города, откуда приехали конкурсанты. Оценим результаты: расходы — от 50 до 75 тысяч долларов; уровень продаж на целевых рынках компании *Georgia-Pasific* вырос на 90%, благодаря тому что о новом изделии узнали 2,5 миллиона человек с помощью средств массовой информации, привлеченных к распространению сведений о конкурсе (и о компании).

Из-за того, что к нему редко обращаются, несмотря на потенциальную силу, формирование общественного мнения часто называют падчерицей маркетинга. Отдел, занимающийся налаживанием связей с общественностью, обычно располагается в штаб-квартире компании. Его сотрудники настолько загружены работой с разными людьми — акционерами, работниками, законодателями и городскими властями, что разработка программ установления внешних связей, призванных содействовать осуществлению маркетинговых целей, часто игнорируется. И кроме того, специалисты по маркетингу и по связям с общественностью не всегда говорят на одном языке. Многие специалисты по связям

с общественностью видят свою работу только в подготовке и распространении информации. А специалисты по маркетингу больше интересуются тем, как реклама и связи с общественностью влияют на уровень продаж и прибыли.

Однако эта ситуация меняется. Сегодня многие компании хотят, чтобы отделы связей с общественностью осуществляли свою деятельность с учетом маркетинговых целей компании. Некоторые компании создают специальные подразделения, называемые маркетинговой службой по связям с общественностью, основной задачей которой является поддержание имиджа компании и ее товаров, с одновременным содействием программам по продвижению. Многие компании пользуются услугами фирм, занимающихся организацией связей с общественностью, которые либо сами осуществляют всю работу по организации внешних связей, либо консультируют сотрудников службы по связям с общественностью. Большинство корпораций и транснациональных компаний уделяют особое внимание анализу и измерению эффективности своей деятельности по организации общественного мнения с тем, чтобы в будущем более эффективно планировать коммуникационные стратегии.

Основные средства связей с общественностью

Профессионалы по организации общественного мнения используют несколько различных инструментов. Одним из основных являются *новости*. Специалисты по связям с общественностью ищут или создают истории с новостями о компании, ее товарах или сотрудниках, представляющие их в благоприятном свете. Иногда все происходит естественным образом, а иногда специалисты предлагают провести какое-нибудь мероприятие, которое и станет новостью.

Публичные выступления тоже могут создать популярность компании и ее товару. Все чаще руководителям компаний приходится отвечать на вопросы представителей средств массовой информации или выступать с речами на торговых собраниях или встречах, и это может либо улучшить, либо ухудшить имидж компании.

Еще одним распространенным средством связей с общественностью является проведение различных *специальных мероприятий* — от пресс-конференций, дней открытых дверей и выставок с фейерверками до воздушных шаров, мультимедиа-презентаций и представлений с участием звезд эстрады, чтобы заинтересовать разные слои общественности. Ричард Брэнсон (Richard Branson), исполнительный директор *Virgin Group*, показал хороший пример, продемонстрировав на практике мастерство совмещения публичных выступлений и специальных мероприятий для саморекламы и популяризации компании.

Кроме того, специалисты по связям с общественностью готовят *печатные материалы* для влияния на целевые рынки. Эти материалы включают ежегодные отчеты, брошюры, статьи, сборники и журналы с новостями о компании. Все чаще в качестве средств для поддержания связей используются *аудиовизуальные материалы*: фильмы, слайды, видео- и аудиокассеты. *Материалы, персонифицирующие компанию*, тоже влияют на ее имидж. Логотип, канцелярские принадлежности, брошюры, бланки, визитки, здания, униформа и даже автомобили и грузовики компании — все это становится средствами маркетинга, если выглядит привлекательно, оригинально и запоминается. Компании могут заслужить расположение общественности, вкладывая деньги и время в *общественно-полезную де-*

ятельность; кампании по сбору средств для решения неотложных проблем способствуют завоеванию признания общественности — например, кампания по борьбе с неграмотностью, поддержка благотворительных фондов или оказание помощи престарелым и людям с физическими недостатками. *Спонсорство* — любое действие, посредством которого корпорации приобретают признание общественности.

Web-страница компании также оказывается неплохим средством связи с общественностью. Потребители и другие представители общественности посещают страницу для получения информации или просто ради интереса.

> Такие узлы могут стать особенно популярными, например Web-сайт компании *Butterball* (`www.butterball.com`), которая специализируется на размещении информации о продуктах питания, рецептах приготовления блюд и т.п. Накануне празднования Дня Благодарения этот сайт ежедневно посещали по 550 тысяч человек. Web-узлы могут оказать неоценимую помощь при урегулировании конфликтных ситуаций. Например, когда в нескольких бутылках яблочного сока *Odwalla*, проданных на Западном побережье США, были обнаружены посторонние примеси, *Odwalla* сразу же отозвала всю продукцию назад. Буквально в течение трех часов сотрудники компании разместили информацию о происшествии в Интернете. Специалисты компании также нашли комнаты для бесед, в которых обсуждалось происшествие, и объяснили причину появления примесей [24].

Принимая решение о том, как и какую форму связей с общественностью вы будете использовать, необходимо определить цели предстоящей кампании, выбрать форму обращения и средства передачи информации, реализовать план проведения этой кампании и оценить результаты. Связи с общественностью нужно тщательно скоординировать с другими средствами продвижения товара, они должны стать органической частью интегрированных маркетинговых коммуникаций компании.

В этой главе вы получили общие сведения о стратегии продвижения товара, а также о концепции интегрированных маркетинговых коммуникаций. Мы подробно рассказали о двух элементах комплекса продвижения товаров — рекламе и связях с общественностью. Перед тем как перейти к рассмотрению следующих составляющих комплекса продвижения, давайте коротко рассмотрим еще раз самые важные положения изученного материала. Современный маркетинг — это не просто разработка хорошего товара, определение приемлемой цены и предоставление его целевым потребителям. Компании должны *общаться* со своими нынешними и будущими потребителями, информировать их о товарах и формировать их мнение о компании. Для того чтобы это сделать, компании должны правильно координировать все пять основных инструментов комплекса продвижения товара, которые в свою очередь должны быть частью тщательно продуманной стратегии интегрированных маркетинговых коммуникаций.

Привал: обзор пройденного пути

1. **Обсудите процесс и преимущества интегрированных маркетинговых коммуникаций.**

   Нынешняя тенденция перемещения интереса от массового маркетинга к индивидуальному в совокупности с достижениями в развитии компьютерных и инфор-

мационных технологий привела к значительным изменениям в средствах маркетинговых коммуникаций. Используемые средства коммуникации стали очень разнообразными и позволяют донести необходимую информацию потребителям, находящимся на фрагментарных рынках. Поэтому данный поток противоречивой информации нарушает целостное представление о компании и ее продукции у потребителя. Во избежание этой неразберихи, многие компании начинают использовать концепцию *интегрированных маркетинговых коммуникаций*. Компании необходимо определить роль каждого средства продвижения, а также сферы их применения. Это поможет тщательно скоординировать все усилия по продвижению и определить временные рамки основных мероприятий. И наконец, для проведения в жизнь стратегии интегрированных коммуникаций назначается руководитель службы маркетинговых коммуникаций, несущий полную ответственность за все действия в этой области.

2. **Расскажите о пяти инструментах комплекса продвижения товаров и обсудите факторы, которые нужно принимать во внимание при разработке всего комплекса маркетинговых коммуникаций.**

   Комплекс маркетинговых коммуникаций (называемый также *комплексом продвижения*) состоит из *рекламы, стимулирования сбыта, связей с общественностью, личной продажи* и *прямого маркетинга*, которые компания использует для достижения определенных целей. Реклама представляет собой любую, оплаченную конкретным спонсором, форму представления или продвижения идеи, товара или услуги. Напротив, связи с общественностью акцентируют внимание на налаживании отношений с различными контактными аудиториями. Личная продажа — представление товара одному или нескольким потенциальным клиентам, осуществляемое в процессе непосредственного общения, и установление долгосрочных отношений с этими потребителями. Компании используют стимулирование сбыта для того, чтобы обеспечить краткосрочный стимул к покупке или реализации товара или услуги. Наконец, компания ищет пути получения немедленной реакции от целевых потребителей, используя для этого каналы неличной коммуникации — прямой маркетинг.

   Если компания создает интегрированный *комплекс продвижения*, она придерживается стратегии проталкивания или втягивания или комбинирует их. Наилучшее сочетание средств продвижения определяется типом рынка и товара, этапом жизненного цикла товара. Менеджеры, работающие на любом уровне, в любой организации, должны помнить о юридических и этических проблемах, связанных с использованием маркетинговых коммуникаций.

3. **Опишите и обсудите основные решения, которые приходится принимать маркетологу при разработке рекламной кампании.**

   Реклама, т.е. использование продавцом платных средств массовой информации для информирования, убеждения или напоминания о компании или ее продукции, является сильным средством стимулирования. Реклама предстает в разных формах и по-разному используется. Принятие решений в области рекламы представляет собой пятиступенчатый процесс, состоящий из принятия решений о *целях, бюджете, рекламном обращении, средствах распространения* и, наконец, *оценке результатов*.

Рекламодатели должны ставить ясные *цели*: должна ли реклама информировать, убеждать или напоминать. *Бюджет* рекламы формируется либо исходя из наличных средств, либо в процентах от суммы продаж, либо исходя из целей и задач, либо на основе паритета с конкурентами. Решения о рекламном *обращении* включают планирование стратегии обращения и ее эффективную реализацию. Решение о *средствах распространения* обращения призвано определить его охват, частоту появления и силу воздействия. Решения о выборе формы обращения и средств его распространения для наибольшей эффективности обязательно должны согласовываться. И наконец, *оценка* рекламы призвана "замерить" коммуникативный и коммерческий эффект до, во время и после размещения рекламы.

4. **Объясните, как компании используют связи с общественностью.**

   Связи с общественностью используются для завоевания расположения общественности и создания благоприятного имиджа компании. Отделы связей с общественностью выполняют одну или несколько из следующих функций: установление и поддержание связей с прессой, паблисити товара, общественные мероприятия, лоббирование, отношения с инвесторами и развитие компании. С помощью связей с общественностью можно оказать сильное влияние на общественное мнение, израсходовав гораздо меньше денег, чем при проведении рекламной кампании, а их эффективность порой просто поражает. Однако до сих пор, несмотря на потенциальную силу, формирование общественного мнения не используется в полной мере. Специалисты по связям с общественностью используют различные инструменты: *новости, публичные выступления, участие в специальных мероприятиях, печатные, аудио- и визуальные материалы с символикой компании, участие в общественно-полезных мероприятиях*. Web-сайт тоже может оказаться хорошим средством связи компании с общественностью. Прежде чем принимать решение о том, где и как использовать такие связи, менеджеры должны установить четко определенные цели, выбрать содержание сообщения и средства их распространения, реализовать запланированные мероприятия, а затем оценить результаты. Все мероприятия по установлению связей с общественностью следует правильно подбирать, четко разрабатывать и координировать с остальными действиями компании, предпринимаемыми в рамках концепции интегрированных маркетинговых коммуникаций.

Указатель важнейших терминов

Интегрированные маркетинговые коммуникации
Информативная реклама
Комплекс продвижения
Личная продажа
Метод расчета на основании целей и задач
Метод расчета от наличных средств
Метод конкурентного паритета
Напоминающая реклама
Прямой маркетинг
Реклама
Связи с общественностью
Сравнительная реклама
Стратегия втягивания
Стратегия проталкивания
Убеждающая реклама
Цели рекламы

Проверочные задания и контрольные вопросы помогут вам усвоить материал, с которым вы познакомились в этой главе.

Проверочные задания

1. Комплекс продвижения компании состоит из: _____, _____, _____, _____, _____ и _____.
2. _____ — это любая, оплаченная конкретным спонсором, форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг.
3. _____ используются для выработки четкого, последовательного и убедительного представления о компании и ее товарах.
4. _____ *одновременно достигает покупателей, живущих далеко друг* от друга, сравнительно дешева в расчете на одного получателя, позволяет отправителю многократно повторять обращение.
5. Используя стратегию _____, производитель направляет свои маркетинговые действия (как правило, рекламу и стимулирование сбыта) на потребителей, побуждая их к приобретению товара.
6. Цели рекламы, направленные на решение определенных задач, можно классифицировать таким образом: _____, _____ или _____.
7. Для определения бюджета рекламы чаще всего используются следующие четыре метода расчета: метод расчета от наличных средств, метод _____, метод _____, метод _____.
8. *При составлении рекламного обращения используются различные стили. В* рекламе в стиле _____ вы можете увидеть типичного персонажа, который использует данный товар в привычной обстановке (например, две матери на пикнике обсуждают вкусовые качества орехового масла JIF).
9. _____ — процент людей, принадлежащих к целевой аудитории, которых надлежит познакомить с рекламной кампанией за определенный промежуток времени.
10. Отделы по связям с общественностью выполняют много функций. Например, _____ — это сотрудничество с представителями законодательной и исполнительной власти для влияния на процессы принятия законов и претворения их в жизнь.

Ответы. 1. Рекламы, личной продажи, стимулирования сбыта, связей с общественностью и прямого маркетинга. 2. Реклама. 3. Интегрированные маркетинговые коммуникации. 4. Реклама. 5. Витрины товара. 6. Информирование, убеждение или напоминание. 7. Расчета в процентах от суммы продаж, конкурентного паритета, расчета на основании целей и задач. 8. Зарисовки с натуры. 9. *Широта охвата.* 10. *Лоббирование.*

Темы для обсуждения

1. Переход от массового к целевому маркетингу, вызвавший использование разнообразных инструментов продвижения товара и коммуникационных каналов, поставил многих маркетологов в трудное положение. Используя все инструменты продвижения товара, описанные в этой главе, составьте план интегрированных маркетинговых коммуникаций для одной из следующих организаций: вашего универ-

ситета или колледжа, *McDonalds*, местного зоопарка, музея, театра, общественного мероприятия. Расскажите о нем вашим одногруппникам.

2. Цели рекламы можно классифицировать по задачам, которые она должна решить: информирование, убеждение, напоминание. Просмотрите ваши местные газеты, найдите в них примеры рекламы, которая пыталась бы достичь каждой из перечисленных целей. Используя табл. 12.1, обсудите, почему пример, выбранный вами, подходит для одной из целей рекламы.
3. Исследования показывают, что многие американцы скептически относятся к рекламным заявлениям. А вы доверяете рекламе? Расскажите, почему доверяете или не доверяете. Какому типу рекламы вы доверяете больше всего? Меньше всего? Что, на ваш взгляд, рекламодатели могут сделать для того, чтобы завоевать доверие?
4. Какие факторы определяют частоту повторения рекламы, а какие — широту охвата? Можно ли улучшить один параметр без ущерба для другого, не увеличивая рекламный бюджет?
5. В последнее время специалисты по связям с общественностью активно используют в своей работе Интернет. Пользователи Всемирной паутины теперь могут обсуждать свои проблемы, возникающие при использовании того или иного товара, в специальных комнатах для бесед, узнавать интересующую их информацию, что называется из первых рук — на Web-узлах компаний-производителей. Какие новые проблемы из-за этого возникают в организации связей с общественностью? А какие проблемы, наоборот, решаются теперь гораздо проще? Что должны сделать компании для того, чтобы разрешить новые проблемы и воспользоваться *новыми возможностями? Найдите пример компании, которая использовала бы свой* Web-сайт для оперативной связи с общественностью.

Реклама технологических продуктов

Производители сложной компьютерной техники сегодня сталкиваются с довольно сложной проблемой: как эффективно рекламировать свою продукцию. Потребители вряд ли станут слушать подробные объяснения технологических преимуществ конкретной модели над аналогами конкурентов, так как это слишком сложно для них. Ситуация усугубляется еще и тем, что развитие компьютерных технологий происходит очень быстро. Все это буквально ставит потребителя в тупик, и он порой не понимает, что ему выбрать. Разве можно простыми словами объяснить потребителю все, что он должен знать о новом поколении техники, не утомив его техническими подробностями? Хороший вопрос. За ответом ходить далеко не нужно. Достаточно заглянуть на Web-сайт любой компании. Эксперты прогнозируют, что все больше и больше потребителей компьютерной техники будут искать необходимую им информацию не в традиционных средствах массовой информации, а в Интернете. Посетите следующие Web-узлы, чтобы получить больше информации о компьютерных новинках: *Sharp* (`www.sharp-usa.com`), *IBM* (`www.ibm.com`), *NEC Computer Systems* (`www.nec.com`), *Casio* (`www.casio.com`), *Sony* (`www.sony.com`).

Вопросы для обсуждения

1. Чем отличается маркетинговая информация, размещенная на этих Web-узлах, сообщений в обычных средствах массовой информации? Сделайте таблицу и зан сите в нее сравнительные характеристики двух форм маркетинговых коммуник ций. Оцените достоинства и недостатки каждой из этих форм.
2. Какие из перечисленных выше компаний, по вашему мнению, эффективнее испол зуют Web-узлы для маркетинга своей продукции? Прокомментируйте свой отв
3. Просмотрев эти Web-узлы, выберите тот товар, который вам хотелось бы приобре ти. На каком Web-узле интересующий вас товар представлен настолько удачно, ч у вас (основываясь исключительно на информации, почерпнутой здесь) появилс желание его приобрести? Обсудите ваш опыт получения информации: какая и формация была особенно полезной для вас? Какие отличительные черты товар (их цена и гарантии) привлекли ваше внимание? Готовы ли вы покупать нужн вам товары через Интернет? Обоснуйте свой ответ.

Практические задания

За последние несколько лет в мире появилось целое поколение электронной и и формационной продукции. Сегодня потребители могут спокойно носить с собой п тативные компьютеры, огромные базы данных и целые офисы в рюкзаках за плеча Производители высокотехнологичной продукции вынуждены постоянно совершенст вать методы использования информационных технологий в своей работе и саму пе даваемую информацию. Похоже, что в последнее время цена перестала быть основн критерием выбора таких товаров. Главным критерием выбора стала полнота удовлет рения индивидуальных потребностей потребителя. Представьте себе, что вы менедже маркетингу в компании *Casio* (для получения дополнительной информации о компа обратитесь по адресу `www.casio.com`). Вы планируете расширить ассортимент ва продукции за счет добавления более дорогой версии лэптопов к вашей традицион портативной технике. Разработайте стратегию информирования широкой общественн ти о ваших планах. Готовя план, примите во внимание потенциальные целевые ры старых и новых конкурентов, имеющиеся каналы распространения товара, содерж обращений и возможные средства распространения этой информации. Как вы будет пользовать свой Web-сайт? Как вы определите свой бюджет?

Условия задачи

Один из самых ярких примеров конкуренции интегрированных маркетинговых муникаций — *настоящая война, разгоревшаяся в 1998 году между компаниями D Works* и *Disney/Pixar*, которые одновременно выпустили похожие мультфильмы ((Муравей Антц) и A Bug's Life (Жизнь насекомых)). Оба мультфильма были нас ко великолепными, что зрители толпами валили в кинотеатры, день за днем увелич доходы этих компаний. Два промышленных гиганта приложили значительные ма тинговые усилия для того, чтобы победить в борьбе за Оскара. Обе компании ра нули грандиозную рекламную кампанию в средствах массовой информации, нала

производство самых разнообразных рекламных сувениров (от зубных щеток до детских погремушек), активно завоевывали симпатии общественности, уделяя особое внимание тем средствам массовой информации, которые каким-то образом способны повлиять на решение Американской академии киноискусств, кроме того, компании договорились с *McDonalds* и *Beanie Babies* о содействии в продвижении их героев (в частности, наборы Happy Meals). Борьба шла не на жизнь, а на смерть, и каждая из компаний стремилась быть первой во всем. Первоначальный бюджет, выделенный конкурентами на продвижение продукции, составлял 75 и 100 миллионов долларов соответственно. Эти суммы были приняты как вызов каждой из сторон, что стало поводом для продолжения битвы между двумя студиями. Дополнительное напряжение в этой борьбе создает то, что Стив Джобс (Steve Jobs) (идейный вдохновитель *Apple Computer* и *Pixar*) собирается воспользоваться успехом Toy Story (История игрушек) (1995) и A Bugs Life (Жизнь насекомых) для того, чтобы создать собственную студию.

А теперь решайте

1. Оцените стратегии интегрированных маркетинговых коммуникаций, которые использовали упомянутые выше компании. Какая из них, по вашему мнению, победит? Обоснуйте свой ответ.
2. Какую пользу получила компания от сотрудничества с *McDonalds* и *Ty's Beanie* (а что получили партнеры)?
3. Представьте, что вы менеджер по маркетингу в одной из соперничающих компаний. Разработайте новую стратегию интегрированных коммуникаций, отличную от той, что описана выше. Обратите внимание на другие компании, которые можно привлечь к продвижению, на Интернет и продажу лицензий на право использования героев мультфильма. Что нового вы узнали об интегрированных маркетинговых коммуникациях из этого примера?

Примечания

1. Цитируется по статье *Is Herb Kelleher America's Best CEO?*//Fortune, May 2, 1994, P. 44–52. Дополнительная информация получена из статей *Charles Butler.* General Excellence: Southwest Airlines//Sales & Marketing Management, August 1993, p. 38; *Jennifer Lawrence.* Integrated Mix Makes Expansion Fly//Advertising Age, November 8, 1993, P. S10, S12; *Jackie and Kevin Freiberg.* Is This Company Completely Nuts?// Executive Excellence, September 1996, p. 20; *Wendy Zeilner.* Southwest's Love Fest at Love Field//Business Week, April 28, 1997, p. 12E4; *Thomas A. Stewart.* America's Most Admired Companies//Fortune, March 2, 1998, P. 70–73; *Stephanie Gruner.* Have Fun, Make Money//Inc., May 1998, p. 123; *Chad Kaydo.* Riding High//Sales & Marketing Management, July 1998, P. 64–69. См. также информацию компании *Southwest Airlines* Fact Sheet — May 1999 по адресу `www.soufhwest.com`.
2. Первые четыре определения адаптированы из работы *Peter D. Bennett.* Dictionary of Marketing Terms. — Chicago: American Marketing Association, 1995.

ГЛАВА 13

Интегрированные маркетинговые коммуникации: личная продажа и стимулирование сбыта

ИЗУЧИВ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ ДОЛЖНЫ УМЕТЬ СЛЕДУЮЩЕЕ.

1. Рассказать о роли торговых агентов компании в создании потребительской ценности и построении долгосрочных отношений с клиентами
2. Перечислить шесть основных этапов организации управления службой сбыта и пояснить их суть
3. Рассказать о методах личной продажи в рамках маркетинга, ориентированного на заключение сделок, и маркетинга, ориентированного на построение длительных отношений с клиентами
4. Объяснить, как разрабатываются и реализуются кампании по стимулированию сбыта

В предыдущей главе мы познакомили вас с концепцией интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМК), уделив особое внимание всего лишь двум ее составляющим элементам — рекламе и связям с общественностью. В этой главе рассмотрим еще два элемента ИМК — личная продажа и стимулирование сбыта. Личная продажа — это межличностное средство маркетинговых коммуникаций, используемое продавцами для взаимодействия с нынешними и предполагаемыми клиентами для сбыта своей продукции и установления взаимоотношений. Стимулирование сбыта — это совокупность краткосрочных стимулов, которые используются для активизации покупательской активности. Когда будете читать эту главу, помните, что, хотя мы и рассматриваем здесь личную продажу и стимулирование сбыта как отдельные инструменты маркетинга, их надо тщательно согласовывать с другими элементами комплекса маркетинговых коммуникаций.

Начнем эту главу со знакомства с работниками отдела сбыта компании *Lear*. Возможно, вы никогда не слыхали об этой компании, но, скорее всего, проводили много времени в салонах автомашин, оснащенных комплектующими, которые эта компания поставляет основным мировым производителям автомобилей. Перед тем как читать дальше, закройте глаза и представьте себе типичного торгового агента. Если то, что вы увидели, — нахальный тип, с неистовым упорством пытающийся уменьшить содержимое вашего кошелька, умудряющийся продать вам то, что вам совершенно не нужно, — возможно, вы будете удивлены тем, что узнаете дальше.

Когда кто-то говорит "торговый агент", какой образ приходит на ум? Возможно, это заурядный коммивояжер — быстро говорящий, постоянно улыбающийся коробейник, который объезжает свои территории, навязывая товар сопротивляющимся покупателям. Такие стереотипы, однако, уже безнадежно устарели. Сегодня профессиональные торговые агенты — образованные, высококвалифицированные специалисты, которые стараются построить длительные, взаимовыгодные отношения со своими клиентами. Они преуспевают не потому, что пытаются одурачить покупателя, а потому что облегчают ему жизнь, поскольку хорошо знают его потребности и могут решить его проблемы.

Напомним, что корпорация *Lear* — один из самых больших, быстро растущих и наиболее удачливых поставщиков комплектующих для салонов автомобилей в мире. Каждый год *Lear* производит самой разнообразной продукции — сиденья, приборные и дверные панели, акустические системы и прочее — на сумму, превышающую 7,3 миллиарда долларов. Среди ее клиентов большинство всемирно известных автомобильных компаний от *Ford, General Motors, Fiat* и *Volvo* до *Mercedes, Ferrari, Rolls-Royce* и более дюжины других. Продукция компании производится на 190 заводах, расположенных в 28 странах по всему миру. Вот уже несколько лет *Lear* демонстрирует рекордно высокие темпы роста объемов продаж и прибыли. В 1998 году объем продаж повысился на 18%, прибыли возросли на 28%. За предшествующие 5 лет объем продаж компании *Lear* увеличился более чем в 3 раза, а количество автомобилей, оснащенных ее оборудованием, в Северной Америке увеличилось более чем в 4 раза по сравнению с 1990 годом.

Успех компании *Lear* объясняется многими причинами, в том числе постоянной ориентацией на потребителей и стремлением к постоянному совершенствованию, коллективной работе и высокой потребительской ценностью создаваемой продукции. Но, пожалуй, именно выдающиеся торговые агенты компании *Lear* воплощают в жизнь кредо компании: "Управляемая клиентом. Сконцентрированная на клиенте", которое звучит очень искренне. Торговые агенты компании *Lear* недавно заняли 6-е место в конкурсе за звание "Лучший торговый агент Америки", который проводится журналом *Sales & Marketing Management*. Что же делает их выдающимися торговыми агентами? В компании *Lear* хорошо знают, что для эффективной организации сбыта сегодня недостаточно неустанно обивать пороги своих клиентов, убеждая их покупать продукцию компании. Необходима коллективная работа, построение тесных отношений и максимально полное удовлетворение потребностей клиентов. Торговые агенты корпорации *Lear* преуспевают в выполнении этих заданий.

Продажи *Lear* полностью зависят от успеха ее клиентов. Если производители автомобилей не продадут своих машин, то *Lear* не продаст свои комплектующие к автомобилям. Поэтому торговые агенты *Lear* прилагают все усилия, чтобы обеспечить не просто сбыт, но и успех своего клиента. Фактически, торговые агенты компании *Lear* не просто "торговые представители", а "менеджеры заказов", которые действуют скорее как консультанты, чем как продавцы, получающие заказы на продукцию. "Наши торговые агенты не просто заключают сделки, — говорит Пэт Берк (Pat Burke), вице-президент по развитию компании *Lear*. — Они постоянно общаются с клиентом, чтобы точно знать, что именно ему нужно и когда".

Чтобы еще полнее удовлетворять запросы клиентов, *Lear* изменила свою предметно-производственную специализацию, чтобы стать чем-то вроде супермаркета, где можно приобрести практически все. Еще несколько лет назад *Lear* поставляла только сиденья; сейчас компания продает практически все для комплектации салона автомобилей. Поставка полного комплекта для салонов также приносит свои выгоды и компании *Lear*. "Когда-то партнерские отношения приносили нам лишь незначительное увеличение прибыли, — говорит г-н Берк. — Сейчас же мы можем извлечь всю выгоду, какую только можно, из наших отношений с клиентом."

Компания *Lear* настолько серьезно сконцентрирована на потребителях, что даже поделена на специальные отделы, которые обслуживают отдельных клиентов. Например, в ней есть отделы, обслуживающие компании *Ford* и *General Motors*, каждый из которых функционирует как самостоятельное структурное подразделение. В каждом отделе группа высококвалифицированных специалистов – торговых агентов, инженеров и руководителей проектов — тесно сотрудничает со своими коллегами-клиентами. Работа этих коллективов активно поддерживается производственными подразделениями компании, финансовым отделом, отделами по контролю качества и по разработке передовых технологий. Ограниченный круг основных клиентов компании *Lear*, состоящий всего лишь из нескольких дюжин заказчиков, позволяет торговым агентам налаживать с ними очень тесный контакт. "Наши сотрудники не навязывают свою продукцию клиентам, они участвуют в деятельности своих заказчи-

ков на всех уровнях,— говорит г-н Берк. — Мы стараемся таким образом организовать работу нашей компании, чтобы поддерживать постоянный контакт с нашими заказчиками." И действительно, *Lear* часто располагает свои отделы сбыта на заводах клиента. Например, команда, которая обслуживает отдел малотоннажных грузовых автомобилей *General Motors*, работает на территории, где проводится пробная эксплуатация грузовиков компании *General Motors*. "Мы не можем просто время от времени туда приходить, чтобы давать ценные указания и брать заказы, — говорит г-н Берк. — Мы должны постоянно быть рядом с нашим клиентом — от разработки концепции транспортного средства вплоть до его выпуска."

Средний клиент компании *Lear* приносит ей более чем 250 миллионов долларов в год. Для того чтобы сохранить прибыльные отношения с такими солидными заказчиками, милой улыбки и крепкого рукопожатия недостаточно. Естественно, что пускать дым в глаза или откровенно врать, как это иногда делают торговые агенты, эти работники не станут. Чтобы добиться успеха в сбытовой деятельности, необходима кропотливая коллективная работа опытных, преданных делу компании продавцов-профессионалов, которые устремляют все свои помыслы на заботу о клиентах, приносящих прибыль компании [1].

В этой главе вы познакомитесь еще с двумя инструментами, используемыми компанией для коммуникации и продвижения своих товаров, — *личной продажей* и *стимулированием сбыта*.

Личная продажа

Роберт Льюис Стивенсон как-то заметил, что "всяк живет, что-то продавая". Всем нам известно, что торговые агенты занимаются продажей товаров и услуг потребителям во всем мире. Торговые агенты есть как в штате коммерческих, так и некоммерческих организаций. Церковь привлекает новых прихожан с помощью приходских комитетов. Больницы и музеи прибегают к услугам людей, собирающих пожертвования и подыскивающих меценатов. Даже правительство использует в своей деятельности службу сбыта. *U.S. Postal Service* (Государственная почтовая служба США), например, пользуется услугами торговых агентов для распространения среди корпоративных потребителей такой формы обслуживания, как Express Mail (срочная почта), а также ряда других своих услуг, а *Agricultural Extension Service* (Служба распространения сельскохозяйственных технологий) направляет своих специалистов популяризировать среди фермеров новые методы ведения сельскохозяйственного производства. В этой главе мы узнаем о значении личной продажи в организации и управлении службой сбыта и рассмотрим принципы личной продажи.

Существует много разнообразных форм личной продажи, и ее роль может весьма сильно варьироваться от одной компании к другой. Здесь же мы рассмотрим сущность и характер работы, связанной с личной продажей, и ту роль, которая отводится службе сбыта в компаниях, практикующих современный маркетинг.

Сущность и характер личной продажи

Торговля — одна из самых древних профессий в мире. Людей, занимающихся этим делом, называют по-разному: *продавцы, торговцы, торговые агенты, коммивояжеры, торговые консультанты, инженеры по сбыту, агенты, региональные менеджеры, маркетинговые представители*; подобных названий просто масса.

Среди людей бытует множество стереотипных образов торговых агентов. В связи со словом "торговец" может прийти на ум образ жалкого Вилли Ломана из *Смерти коммивояжера* Артура Миллера. Или вспомнится постоянно курящий сигары, похлопывающий собеседника по плечу и разбрасывающий налево и направо шутки Гарольд Хилл из *Музыканта* Мередита Вилльсона. Оба эти примера запечатлели образ коммивояжера-*одиночки, путешествующего в надежде всучить товар ничего не подозревающему и не* желающему ничего покупать обывателю.

Однако современные торговцы очень далеки от таких стереотипов. В наши дни большинство торговых агентов — это высокообразованные, хорошо подготовленные профессионалы, работающие над созданием и упрочением долгосрочных взаимоотношений с потребителем. Возьмем в качестве примера компанию *Boeing* — аэрокосмический гигант, доминирующий на мировом рынке коммерческих авиалайнеров, которому принадлежит *55% этого рынка. Чтобы продать весьма дорогостоящий самолет, нужно несколько боль*ше, чем располагающая дружеская улыбка и крепкое рукопожатие.

Продажа высокотехнологичных авиалайнеров стоимостью 70 миллионов долларов за единицу и выше — дело весьма хлопотное и требующее больших усилий. Одна-единственная крупная торговая сделка может легко перевалить за миллиард долларов. Среди торговых агентов компании *Boeing* можно обнаружить большую группу разных специалистов этой компании — техников, финансовых аналитиков, плановиков, инженеров — все они нацелены на отыскание путей удовлетворения потребностей потенциальных пользователей той авиалинии, на которой суждено работать самолетам компании *Boeing*. Начинают торговые агенты с того, что становятся экспертами по авиалиниям, во многом столь же изощренными, что и эксперты с Уолл-Стрит. Они пытаются отыскать места, где та или иная авиалиния имеет потенциал для роста, спрогнозировать моменты, когда она захочет обновить парк своих авиалайнеров, а также выяснить все подробности ее финансового положения. Команда экспертов пропускает свой самолет и конкурирующие с ним модели через компьютерную программу, в которой можно моделировать схемы и условия авиамаршрутов, стоимость билетов, а также ряд других факторов, — и все это для того, чтобы убедиться, что именно их *авиалайнеры самые лучшие. Только после всего этого начинаются* переговоры на самом высоком уровне. Процесс переговоров о продаже тянется изнуряюще медленно — с момента первой торговой презентации и до того дня, когда о сделке будет объявлено публично; он может продолжаться два или три года. Порой создается впечатление, что высшие представители обеих договаривающихся *сторон — авиалинии и компании Boeing — достигли полного взаимопонимания. На самом* деле, чтобы полностью выполнить отмеченные в договоре требования к оборудованию и наверняка оставить у потребителя чувство полного удовлетворения, даже после получения заказа торговые представители должны почти постоянно контактировать с заказчиком. Успех зависит от построения прочных, базирующихся на постоянном взаимодействии и взаимном доверии, долговременных взаимоотношений. Один аналитик отметил, что торговые агенты компании *Boeing* "являются тем пусковым механизмом, с помощью которого, после сбора информации и установления контактов, начинается производственный процесс" [2].

Сам термин "торговый агент" охватывает широкий диапазон должностей. На одном полюсе может находиться торговый агент, преимущественно *приемщик заказов*, например продавец в универмаге, стоящий за прилавком. На другом полюсе может находиться *получатель заказов*, т.е. торговый агент, чья должность требует творческой продажи продукции или услуг — от приборов, промышленного оборудования и авиалайнеров и до страховки, рекламы и консультационных услуг. Другие торговые агенты задействованы в так называемой *миссионерской торговле*, где не рассчитывают на получение заказов и не

стремятся к этому, они формируют благоприятную атмосферу или просвещают покупателей. Примером здесь может служить деятельность торговых агентов фармацевтических компаний, которые призваны информировать врачей относительно производимых этой компанией медикаментов, рекомендовать им назначать такие препараты своим пациентам. Или торговые агенты, в обязанности которых входит обеспечение покупателей технической информацией, так работают агенты в машиностроении, предоставляя консультации компаниям своих клиентов. Внимание в этой главе будет сосредоточено преимущественно на подобных творческих разновидностях торговой деятельности, а также непосредственно на самом процессе формирования эффективно функционирующей службы сбыта и управления ею.

Роль службы сбыта

Личная продажа представляет собой один из методов продвижения товаров и услуг. Реклама использует одностороннее неперсональное обращение к целевым группам потребителей. В отличие от нее, личная продажа практикует двустороннее личное общение между торговыми агентами и индивидуальными потребителями — либо лицом к лицу, либо по телефону, либо с использованием новейших видеосредств и т.д. В подобных сложных ситуациях работа торгового персонала оказывается эффективнее рекламы. Торговые агенты могут "прощупать" потребителя и тем самым больше узнать о его проблемах. Они также могут корректировать маркетинговое предложение своей компании, чтобы оно в наибольшей степени соответствовало специфическим потребностям каждого потребителя, а также вести переговоры по срокам поставок. Они могут поддерживать долговременные личные контакты с принимающими решения ключевыми лицами.

Роль, которая отводится личной продаже, в разных компаниях различна. Некоторые компании вообще не имеют торговых агентов — например, компании, торгующие только через почтовые каталоги, или же компании, торгующие непосредственно через представителей фирм-производителей, посреднические конторы или брокеров. В большинстве случаев, однако, подразделения, занимающиеся сбытом, играют ведущую роль. В компаниях, реализующих товары производственного назначения, таких как *Xerox* или *Du Pont*, торговые агенты могут быть единственным звеном, контактирующим с потребителем. Для таких потребителей торговые агенты *олицетворяют* компанию. В компаниях, производящих потребительские товары и торгующих через посредников, таких как *Nike* или *Procter & Gamble*, конечный потребитель чрезвычайно редко имеет дело непосредственно с торговыми агентами или даже вообще не знает об их существовании. Однако даже в подобных случаях сотрудники службы сбыта играют чрезвычайно важную, хотя и незримую, роль. Они взаимодействуют с оптовыми и розничными продавцами, предоставляя им всяческую поддержку и помощь для более эффективной реализации продукции своей компании.

Служба сбыта выполняет важную роль связующего звена между компанией и ее потребителями. Во многих случаях торговые агенты служат в одно и то же время двум господам — продавцу и покупателю. Прежде всего, они *представляют компанию перед клиентом*. Они находят и "раскручивают" новых клиентов и доводят до их сведения информацию о предлагаемых компанией товарах и услугах. При продаже они обращаются

непосредственно к потребителю, проводя для него презентации, устраняя разногласия, устанавливая цены и сроки поставок и, наконец, заключая саму сделку. Кроме того, торговые агенты предоставляют потребителям необходимые услуги, проводят маркетинговые исследования и аналитические обобщения, составляют отчеты по продаже.

В то же время торговый агент *представляет потребителей в компании*, действуя внутри фирмы в качестве "защитника" потребительских интересов. Торговые агенты выражают возникающую у потребителей озабоченность по поводу той или иной продукции или действий компании и передают ее тем, кто может исправить ситуацию. Торговые агенты *изучают потребности клиентов и совместно с остальными служащими компании работают над увеличением потребительской стоимости выпускаемой продукции*. Таким образом, торговые агенты часто выступают в качестве *менеджеров заказов*, управляя взаимоотношениями продавцов и покупателей.

По мере продвижения компании ко все более четко выраженной рыночной ориентации, ее служба сбыта больше фокусируется на целевом рынке и ориентируется на потребителя. Согласно бытовавшей раньше точке зрения, торговый агент должен заботиться прежде всего о продажах, а компания в целом — о прибыли. В настоящее время придерживаются той точки зрения, что торговый агент должен не просто проявлять заботу об *увеличении сбыта — он должен знать, как добиться полного удовлетворения потребителя.*

Управление службой сбыта

Мы определяем **управление службой сбыта** как анализ, планирование, проведение в жизнь и контроль деятельности службы сбыта. Оно включает постановку задач торговому персоналу, разработку стратегии деятельности и структуры службы сбыта, поиск и привлечение претендентов, отбор, подготовку и мотивацию торговых агентов, руководство их деятельностью и ее оценку. Все перечисленные основные решения при управлении службой сбыта показаны на рис. 13.1 и подробно рассмотрены в следующих разделах.

Разработка стратегии деятельности и структуры службы сбыта

Маркетологи сталкиваются с несколькими вопросами, касающимися стратегии и организации деятельности службы сбыта. Как следует структурировать задачи торговых агентов? Какой штат должна иметь служба сбыта? Должны ли торговые агенты действовать в одиночку или же в составе специальных команд совместно с другими сотрудниками компании? Должны ли заключать сделки прямо на местах или же могут это делать по телефону? Мы попытаемся ответить на все эти вопросы.



Рис. 13.1. *Основные решения, которые необходимо принять при управлении службой сбыта*

Структура службы сбыта

Решение этого вопроса не составит особого труда, если компания осуществляет продажу только одной ассортиментной группы товаров, ориентированной только на одну отрасль промышленности, а конкретные потребители разбросаны территориально. В этом случае компания могла бы практиковать *территориальную структуру службы сбыта*. Если же компания осуществляет продажу широкого ассортимента продукции различным потребителям, потребуется реализовать либо *товарную структуру службы сбыта*, либо *структуру службы сбыта, ориентированную на клиента* (либо их комбинацию).

Территориальная структура службы сбыта

При **территориальной структуре службы сбыта** каждый торговый агент закрепляется за определенным географическим регионом и осуществляет полномасштабную реализацию продукции и услуг своей компании. Такая структура сбыта наиболее проста и имеет много преимуществ. Во-первых, здесь четко определены обязанности продавца, а поскольку только один представитель отвечает за определенную территорию, он или она получает как все поощрения, так и все порицания за торговые успехи или неудачи на данной территории. Во-вторых, территориальная структура усиливает стремление торгового агента к завязыванию деловых контактов в данном регионе, что в свою очередь способствует повышению эффективности торговых операций. И наконец, поскольку каждый торговый агент совершает поездки по ограниченному географическому региону, транспортные расходы будут относительно низкими.

Территориальную организацию торговли зачастую должны поддерживать целый ряд должностных позиций в структуре аппарата управления сбытом компании. Например, компания *Campbell Soup* использует территориальную организацию службы сбыта, когда каждый торговый агент занимается распространением сразу всех наименований продукции этой компании. Начиная с должностей самого нижнего уровня, торговые агенты отчитываются перед торговыми представителями, которые в свою очередь докладывают своим начальникам отделов, а те отчитываются уже перед директорами по розничным торговым операциям, которые подотчетны одному из 22 региональных менеджеров по сбыту. Региональные менеджеры по сбыту в свою очередь подотчетны одному из четырех генеральных менеджеров по сбыту (Запад США, Центр, Юг и Восток), которые представляют свои доклады вице-президенту по сбыту.

Товарно-ориентированная структура службы сбыта

Продавцы обязаны хорошо знать свои товары. Нелегкая задача, если продукция компании многочисленна, разнообразна и технически сложна. Для решения этой проблемы компания может перейти к **товарно-ориентированной структуре службы сбыта,** когда будет осуществляться продажа только определенных ассортиментных групп. Компания *Kodak*, например, для реализации своих фототоваров и товаров производственного назначения создала разные службы сбыта. Служба сбыта фототоваров, как правило, имеет дело с относительно несложной продукцией, используя для ее реализации интенсивное распределение, в то время как службе сбыта продукции производственного назначения приходится иметь дело со сложным оборудованием, в котором нужно хорошо разбираться.

Когда только один крупный покупатель приобретает большое количество разнообразной продукции, товарно-ориентированная структура может привести к определенным проблемам. Например, компания *Baxter International*, производящая медицинское оборудование, имеет в своем составе несколько подразделений по выпуску определенных видов продукции, каждое со своей отдельной службой сбыта. И нескольким разным торговым агентам пришлось очень нелегко, когда они одновременно пытались дозвониться в одну и ту же клинику. Это означает, что в таких случаях торговым агентам приходится отправляться по одному и тому же маршруту и добиваться встречи с одним и тем же ответственным за покупку лицом со стороны заказчика. Такие дополнительные издержки нужно сопоставлять с теми выгодами, которые можно получить за счет более глубоких знаний особенностей продукции и внимания, проявляемого к отдельным изделиям.

Структура службы сбыта, ориентированная на потребителя

Все больше и больше компаний переходят к **ориентированной на потребителя структуре службы сбыта,** когда служба сбыта организуется в соответствии с ориентацией на определенного потребителя или определенные отрасли промышленности. Отдельные службы сбыта могут создаваться именно для обслуживания отдельных отраслей промышленности или постоянных клиентов в ущерб привлечению новых покупателей или же для обслуживания разовых крупных заказов вместо сопровождения постоянных.

Организация службы сбыта, ориентированной именно на потребителя, поможет компании в целом полнее сосредоточиться на нуждах клиента. Например, гигант *ABB*, швейцарская компания по производству промышленного оборудования, с годовым объемом продаж 29 миллиардов долларов, перешла от товарно-ориентированной структуры своей службы сбыта к службе сбыта, структура которой ориентирована на потребителя, что позволило более эффективно обслуживать своих клиентов.

Еще четыре месяца назад Дэвид Дональдсон (David Donaldson) работал на ABB и продавал бойлеры. ... После тридцати лет работы г-н Дональдсон знал свои бойлеры в совершенстве, однако почти не имел понятия о широком спектре другой продукции, предлагаемой для продажи компанией Power Plant, филиалом ABB в США. Клиенты обычно приходили в легкое замешательство, когда в одно и то же время на них обрушивались звонки почти дюжины разных представителей ABB, предлагавших всякий раз другую продукцию. Эти представители даже иногда сталкивались в дверях у заказчика, не зная, что все они на самом деле работают на одну и ту же компанию. Руководство ABB пришло к выводу, что такой подход не способствует повышению эффективности работы службы сбыта. Поэтому Дэвид Дональдсон и 27 других торговых агентов, занятых продажей энергетического оборудования, начали новую деятельность. Сейчас [Дональдсон] продает турбины, генераторы и еще три другие ассортиментные группы товаров. Он ведет три больших заказа вместо [кучи разных] тридцати пяти. Его лозунг: "Знать своего заказчика досконально и продавать ему именно то оборудование, которое будет полезно для его деятельности". Г-н Дональдсон говорит: "Моя работа заключается в том, чтобы облегчить клиенту ведение дел с нами. Я объясняю ему, куда следует обращаться в ABB в случае возникновения той или иной проблемы". Президент подразделения ABB, занятого выпуском энергетического оборудования, добавляет: "Если вы — компания, ориентированная на потребителя, вам необходимо прежде создать торговое подразделение, которое будет заниматься именно конкретными покупателями, вместо того чтобы заниматься своей собственной продукцией" [3].

Недавно компания *IBM* также перешла от товарно-ориентированной структуры службы сбыта к ориентированной на потребителя. До этого целая толпа торговых агентов продавала различные товары этой компании. Поэтому зачастую одному и тому же крупному клиенту практически одновременно могли звонить несколько разных торговых агентов компании с различными предложениями. Естественно, такая "забота" приводила в замешательство многих клиентов. Куда больше их устроило, если бы им пришлось общаться с одним представителем компании по всем вопросам. Теперь, выполняя пожелания клиентов, в компании введена должность ответственного за работу с клиентом. Этот человек непосредственно контактирует с заказчиком, а потом решает его проблемы при помощи целой команды специалистов, в которую входят и торговые агенты, и инженеры, и консультанты, и другие специалисты. Именно благодаря реструктуризации своей службы сбыта *IBM* смогла вернуть утраченное доверие своих потребителей [4].

Смешанная структура службы сбыта

Если компания осуществляет продажу широкого спектра разнообразной продукции разным потребителям в пределах большого географического региона, то ей часто приходится комбинировать разные типы структуры службы сбыта. Торговые агенты могут специализироваться на территории и продукции, на территории и потребителях, на продукции и потребителях либо на территории, продукции и потребителях. Не существует единой идеальной структуры, предпочтительной для всех компаний и ситуаций. Каждая компания должна выбрать для себя именно ту структуру, которая наилучшим образом отвечает потребностям именно ее клиентов и соответствует ее общей маркетинговой стратегии.

Размеры службы сбыта компании

После того как компания определилась со стратегией и структурой, она готова приступить к рассмотрению вопроса о *размере службы сбыта*. Торговые агенты компании образуют один из ее самых эффективных, но и самых дорогостоящих активов. Следовательно, рост их числа приведет как к увеличению объемов продаж, так и к росту затрат.

Многие компании при определении размеров своей службы сбыта в той или иной мере исходят из **трудоемкости решения стоящих перед ней задач**. Пользуясь таким подходом, компания прежде всего должна распределить свои заказы по разным классам в соответствии с их размерами, статусом или какими-либо иными факторами, от которых может зависеть трудоемкость сопровождения заказов. Затем нужно определить число торговых агентов, необходимых для обеспечения достаточного числа вызовов по заказам из каждого класса. Логика примерно следующая. Предположим, что у нас есть тысяча заказов типа *A* и две тысячи заказов типа *B*. Заказы типа *A* требуют обеспечить 36 вызовов в год, заказы типа *B* — 12 вызовов. В этом случае *трудозатраты* службы сбыта — число вызовов в год, на которые нужно ответить, — составит 60 тысяч вызовов [(1000 × 36) + (2000 × 12) = 36000 + 24000 = 60000]. Предположим, что один средний торговый агент способен обслужить тысячу вызовов в год. Следовательно, компании нужно в общей сложности 60 торговых агентов (60000 : 1000).

Другие соображения по стратегии деятельности и структуре службы сбыта

В рамках торгового менеджмента необходимо также решить, кто именно будет привлечен к работе по реализации продукции и услуг и как разные торговые агенты и специалисты из отдела по обслуживанию потребителей смогут работать вместе.

Внешняя и внутренняя службы сбыта

Компания может иметь либо **внешнюю ("полевую")**, либо **внутреннюю**, либо обе службы сбыта. Внешние торговые агенты совершают выезды на вызовы к заказчикам. Внутренние торговые агенты выполняют свои служебные обязанности непосредственно в офисе, отвечая на звонки или звоня по телефону, а также принимая заказчиков и потенциальных покупателей.

Для экономии времени, затрачиваемого внешней службой сбыта, многие компании идут на увеличение размеров своей внутренней службы сбыта, в которую входят специалисты по техническому сопровождению и обслуживанию, торговые ассистенты и "телефонные продавцы". *Специалисты по техническому сопровождению и обслуживанию* обеспечивают клиентов технической информацией и отвечают на их вопросы. *Торговые ассистенты* обеспечивают исключительную по своей важности связь с внешними торговыми агентами. Они предварительно созваниваются с заказчиками, подтверждают условленную встречу, отслеживают предоплату, контролируют отгрузку и доставку продукции и отвечают на поступающие от пользователей вопросы в отсутствие внешнего торгового агента. *Телефонные продавцы* используют телефон для поиска и оценки новых перспективных заказчиков, заключения сделок и обслуживания заказов напрямую.

Внутренняя служба сбыта разгружает внешних торговых агентов и оставляет им больше времени для обслуживания крупных заказов и поиска новых перспективных заказчиков. В зависимости от сложности продукции и обстоятельств потребителя, телепродавец выполняет от 20 до 33 контактов в день с принятием ответственных решений. Это можно сопоставить с четырьмя вызовами в день, которые в среднем обслуживает внешний торговый агент. Применительно к целому ряду видов продукции и торговых ситуаций **телемаркетинг** может быть таким же эффективным, как и личные встречи, но намного дешевле. Например, один типичный визит торгового агента стоит около 110 долларов, а обычный телемаркетинговый контакт с промышленным клиентом — всего 5–20 долларов, в зависимости от сложности контакта [5]. Телемаркетинг с одинаковым успехом могут использовать как большие, так и малые компании.

- Компания *Du Pont* для облегчения сбыта некоторых разновидностей своей весьма сложной химической продукции пользуется услугами опытных торговых агентов, которые прежде работали "в поле", а сейчас выступают в качестве телемаркетинговых представителей. Разместившись в оборудованном по последнему слову техники Центре потребительских контактов, эти телепродавцы принимают от заказчиков всевозможные технические вопросы, разрешают проблемы, возникшие с продукцией или ее доставкой, а также находят и развивают перспективные контакты. Команда телепродавцов-специалистов работает очень эффективно — 50% контактов, переданных полевой службе, закончились покупками. Свидетельствует один из телепродавцов: "По телефону у меня получается больше. Работая "в поле", вы теряете время, если, заходя в офис, не застаете

там людей. Сидя на телефоне, вы теряете 15 секунд. ... Звоня по телефону, я нахожусь в поле столько же, сколько это получается и у других торговых агентов. Есть и другие преимущества, — замечает этот представитель. — Потребитель не сможет что-то бросить в вас, ... и вам уж точно не придется спасаться бегством от собаки" [6].

- Компания *Climax Portable Machine Tools* на собственном примере доказала, что и малые компании могут экономить с помощью телефона деньги и оставаться по-прежнему столь же привлекательными для своих покупателей, как и раньше. При прежней системе торговые инженеры компании *Climax* проводили треть своего времени в пути, занимаясь подготовкой торговых агентов у своих дистрибьюторов или посещая вместе с ними заказчиков. Они успевали сделать только около четырех визитов в день. Сейчас же каждый из пяти торговых инженеров из телемаркетинговой команды компании *Climax* справляется за день с 30 заказами, поступающими под воздействием рекламы или прямой почтовой рассылки. Поскольку для заключения сделки в среднем требуется пять контактов, то инженер по торговле после каждого контакта с потребителем заносит всю необходимую информацию в специальный файл, отмечая там принятые на себя обязательства, требования заказчика, дату следующего контакта и свои комментарии. "Если кто-то из заказчиков упомянет, что собирается на рыбалку, то инженер по торговле занесет это в компьютер и упомянет о рыбалке во время следующего контакта", — говорит президент *Climax*, отмечая, что это один из возможных путей завязывания хороших взаимоотношений с заказчиком. Еще один возможный способ: отправляя перспективному заказчику первую корреспонденцию, торговый инженер в конверт положит свою визитную карточку с фотографией. Конечно же, для того чтобы продавать по телефону различного оборудования на 15 тысяч долларов (отдельные контракты могут достигать 200 тысяч долларов), требуется нечто большее, чем просто искреннее дружелюбие, однако в целом телемаркетинговый подход работает неплохо. Когда при опросе потребителей компании *Climax* спрашивали, достаточно ли часто они видятся с инженерами по торговле компании, в подавляющем большинстве случаев ответ был положительным. Очевидно, многие из опрашиваемых просто не отдавали себе отчет, что единственный контакт, который у них был с компанией *Climax*, — это контакт по телефону [7].

Командная торговля

Времена, когда торговый агент мог в одиночку справиться с крупным и важным заказчиком, проходят. Сегодня, по мере того как продукция становится все сложнее, а заказчик — все крупнее и требовательнее, один человек уже просто не в состоянии справляться с возрастающими требованиями. Большинство современных компаний при обслуживании больших и сложных заказов переходят к **командной торговле**. Торговые команды могут объединять специалистов по торговле, маркетингу, инжинирингу, финансам, техническому сопровождению и даже менеджеров высшего звена. Например, компания *Procter & Gamble* для непосредственной работы с крупными оптовыми заказчиками *Wal-Mart, Kmart* или *Target* создала специальные команды, состоящие из торговых агентов, менеджеров по маркетингу, специалистов службы технического сопровождения и даже специалистов по логистике и информационным системам. В этом случае торговые агенты становятся "дирижерами", координирующими усилия всей компании при построении выгодных взаимоотношений с важными потребителями (врезка "Маркетинг в действии 13.1") [8].

Компании осознали, что одних призывов своих сотрудников к командной работе мало. Чтобы обеспечить действенное поощрение за работу по командному обслуживанию заказов, компаниям следует пересмотреть свои системы вознаграждения. И кроме того, им следует конкретнее обозначить цели и механизм оценки деятельности своей службы сбыта. В рамках программ подготовки специалистов, подчеркивая важность индивидуальной инициативы, следует также сделать акцент на ценности командной работы.

Маркетинг в действии 13.1

Командная торговля: дрейф торговых агентов от индивидуального "солирования" к "игре в оркестре"

В течение многих лет торговый агент справлялся со своим потребителем в одиночку. Торговый агент самостоятельно находил перспективных покупателей, организовывал встречу, выяснял потребности клиентов, заключал сделку и первым радовался за клиентов, когда они получали то, что он им пообещал. При продаже относительно несложной продукции такой подход срабатывал хорошо. Однако по мере того, как продукция усложнялась и для нее требовался все больший объем обслуживания, торговый агент просто перестал справляться со всем этим в одиночку.

Все больше и больше компаний осознают, что при командной работе по заключению торговых сделок открываются такие перспективы и удается находить такие решения проблем, которые не по плечу коммивояжерам-одиночкам. В состав торговых команд могут входить эксперты компании по разным областям деятельности, стоящие на разных уровнях должностной иерархии, — специалисты по торговле, маркетингу, техническому обслуживанию и сопровождению, исследованиям и разработкам, инжинирингу, исследованию операций, финансам и др. При командных решениях по продаже торговый агент перестает быть "солистом" и становится "оркестрантом". Один такой торговый агент пояснил это спортивными терминами: "Моя работа состоит в том, чтобы быть полузащитником. [Забота о крупных заказчиках] требует привлечения специалистов из разных сфер деятельности нашей компании, и на разные вопросы должны отвечать разные специалисты. Мы разработали план игры, которого придерживаемся при заключении сделки".

В большинстве случаев переход к командной торговле отражает подобные тенденции в организации закупок клиентами. По мнению директора отдела подготовки торговых агентов компании Dow Chemical, в ближайшем будущем более 80% решений по закупкам будут приниматься многофункциональными закупочными командами, которые будут включать в себя агентов по закупкам, инженеров и финансовых менеджеров. "Чтобы эффективно торговать с такими командами, — утверждает он, — наши торговые агенты вынуждены будут создавать команды по продаже. Время одиноких волков прошло."

Некоторые компании, как IBM и Xerox, уже давно используют команды. Другие же только недавно перестроились и приняли на вооружение командную концепцию. Компания John Hancock, например, только недавно учредила для шести своих территорий команды по продаже и обслуживанию. Каждая команда находится под руководством директора по сбыту, который управляет всеми аспектами контактов с потребителями: продажей, обслуживанием и техническим сопровождением. В результате образуется команда хорошо информированных и опытных специалистов, непосредственно знающих особенности своего заказчика.

Когда бизнес потребителя становится настолько сложным, что служба сбыта компании самостоятельно уже не справляется в полной мере с его обслуживанием, фирмы могут пойти даже на создание команд, объединяющих представителей разных компаний. Например, команды из MCI, IBM и Rohm недавно объединили свои усилия в обеспечении приемлемых решений при внедрении у крупных потребителей сложных сетевых информационных технологий. Команда из MCI обеспечивает информацию, необходимую для создания баз данных, из IBM — по аппаратному и программному компьютерному обеспечению, а из Rohm — по коммутационному оборудованию. "Наше объединение позволяет пользователю в один прием решить множество разнообразных проблем", — говорит представитель MCI.

Некоторые компании даже создают для встреч представителей разных торговых команд специальные центры, называемые *центрами делового общения*. Компания *Xerox* открыла шесть таких центров. Торговые команды *Xerox* приглашают ключевых лиц своих крупных заказчиков и с их участием проводят брифинги, организуют видеоконференции с привлечением экспертов из разных уголков страны, а также обеспечивают ряд других услуг, помогающих наладить командный бизнес и способствующих повышению уровня обслуживания потребителей.

Однако командная торговля не лишена определенных недостатков. Например, команда из нескольких продавцов может привести в замешательство потребителя, привыкшего иметь дело только с одним торговым агентом. Торговые агенты, привыкшие в работе с заказчиками полагаться только на себя, могут испытывать некоторые трудности при распределении ролей в команде. Они должны научиться командной работе и доверию к другим членам команды. И наконец, возможны трудности при оценке индивидуального вклада каждого торгового агента в общие командные усилия.

И все же командная торговля может обеспечить невероятный успех. Например, компания *Dun & Bradstreet*, крупнейший мировой поставщик деловой информации и сопутствующих услуг, недавно сформировала торговые команды, в состав которых вошли представители подразделений по кредитованию, сбору информации и маркетингу, которые до того времени работали самостоятельно. Предназначение этих команд — работа с представителями высшего звена организаций-потребителей, изучение потребностей клиентов и предложение решений их проблем. Эти команды сосредоточили свое внимание на крупнейших 50 заказчиках *D&B*. Когда одной из команд было предложено встретиться с финансовым директором крупной телекоммуникационной компании, особа, принимающая заказ, ответила: "Замечательно, что вы нас пригласили, однако, о чем будет идти речь?" Чему именно был посвящен разговор, стало ясно после встречи, длившейся в течение часа. Представители команды обсуждали проблемы, вставшие перед компанией, и в конце этой встречи команда предложила финансовому директору несколько решений. Там, где первоначально предполагалось разместить заказ на 700 тысяч долларов, команда смогла убедить в необходимости заключения сделки на 1,5 миллиона долларов. Чем больше будет создано команд, тем с большим числом потребителей они смогут встретиться, а значит, больше будет благоприятных возможностей для развития бизнеса. Всего через год после начала этой программы отдела маркетинга D&B разместил заказов на сумму в 200 миллионов долларов. Из этой суммы всего половину можно было обеспечить в рамках прежней системы. Сейчас все эти команды работают в тесном сотрудничестве с 200 крупнейшими потребителями D&B.

Источники: отдельные фрагменты адаптированы из статей *Joseph Conlin*. Timing Up//Sales & Marketing Management, October 1993, P. 98–104; *Richard C. Whiteley*. Orchestrating Service//Sales & Marketing Management, April 1994, P. 29-30. См. также работы *Rick Mullin*. From Lone Wolves to Team Players//Chemical Week, January 14, 1998, P. 33-34; Christopher Meyer. How the Right Measures Help Teams Excel//Harvard Business Review, May–June 1994, P. 95–103; *Geoffrey Brewer*. Brain Power//Sales & Marketing Management, May 1997, P. 39–48; *Melinda Ligos*. On with the Show//Sales & Marketing Management, November 1998, P. 70–76.

Поиск и привлечение претендентов, отбор торговых агентов

Залогом успешной деятельности любой службы сбыта является поиск и привлечение претендентов, отбор перспективных торговых агентов. Различия в эффективности работы среднего и высококлассного торгового агента бывают разительными. В типичной службе сбыта 60% общего объема продаж обеспечиваются 30% лучших ее торговых агентов. Поэтому тщательный отбор торговых агентов в значительной степени увеличивает общую эффективность функционирования службы сбыта. Кроме низкой торговой активности, непродуманный отбор персонала может привести к весьма дорогостоящей текучести кадров. Когда увольняется кто-либо из торговых агентов компании, затраты на поиск и подготовку нового торгового агента, плюс стоимость утраченных торговых сделок могут составить от 50 до 75 тысяч долларов. Кроме того, служба сбыта, укомплектованная большим числом новых людей, функционирует гораздо менее продуктивно [9].

Что такое хороший продавец

Отбор торговых агентов не составлял бы труда, если бы компания точно знала, какими именно чертами должны обладать претенденты. Если известно, что хороший торговый агент должен быть, например, готов к разъездам, в меру напорист и энергичен, то было бы очень просто проверить претендентов на наличие этих качеств. Однако множество весьма успешных торговых агентов как раз отличаются робостью, говорят тихо и предпочитают держаться в сторонке.

Итак, поиск магического перечня характеристик, безошибочно ведущих к торговому успеху, продолжается. В одном исследовании было обнаружено, что хорошего торгового агента отличает бурлящий энтузиазм, настойчивость, инициативность, самоуважение и обязательность в выполнении своей работы. Такие торговые агенты относятся к торговле как к делу своей жизни и придерживаются строгой ориентации на потребителя. Иное же исследование показало, что хороший торговый агент отличается независимостью и внутренней самомотивацией, и, кроме того, он — превосходный слушатель. Еще одно исследование рекомендует торговым агентам быть дружески настроенными к заказчику, проявлять настойчивость, энтузиазм, внимательность и, что важнее всего, честность. Они *должны быть внутренне мотивированы, дисциплинированы, способны к упорной работе* и должны уметь завязывать тесные контакты с потребителями [10].

Как же компании обнаружить, какими именно чертами должен обладать ее торговый *агент для того, чтобы работать в данной отрасли? Некоторые из таких искомых черт* вытекают непосредственно из *должностных обязанностей*. Нужно ли будет выполнять много бумажной работы? Будет ли работа требовать частых командировок? Будет ли торговый *агент сталкиваться с большим количеством отказов? Придется ли ему работать с высоко*поставленными покупателями? Хороший торговый агент должен соответствовать этим требованиям. Чтобы примерно сориентироваться относительно необходимых качеств, компания может также внимательно присмотреться к характеристикам, которыми обладают наиболее успешные ее торговые агенты.

Процедуры привлечения и отбора претендентов

Установив критерии отбора, руководство компании переходит к поиску подходящего кандидата. Отдел кадров занимается поиском претендентов либо по рекомендациям уже работающих в компании торговых агентов, либо через агентства по трудоустройству, либо размещая рекламные объявления. До недавнего времени, пытаясь привлечь на работу в качестве торговых агентов студентов колледжей, компании сталкивались с трудностями. Многие из этих студентов считали, что торговля — это работа, а отнюдь не профессия, что торговые агенты, чтобы достичь успеха, должны прибегать к жульничеству и что работа торгового агента связана с повышенным риском и необходимостью частых поездок. К тому же, большинство женщин полагали, что торговля — это сугубо мужская работа. В противовес этим возражениям работодатели предлагают более высокое начальное жалованье и более быстрый рост доходов, а также приводят тот заманчивый факт, что почти каждый четвертый из нынешних президентов крупных американских компаний начинал свою карьеру с маркетинга и торговли. Они акцентируют внимание также на том, что свыше 23% занимающихся в наше время торговлей — женщины. А в некоторых отрас-

лях промышленности женщины составляют даже значительно более высокий процент работников служб сбыта, так, например, в текстильной и швейной промышленности они составляют 61%, в сфере банковского и финансового обслуживания — 53%, в здравоохранении — 51% [11].

Поиск и привлечение кандидатов приводят к появлению достаточно большого числа претендентов, из которых компании следует выбрать лучших. Процедуры отбора могут быть различными: от единственного неформального собеседования до сложного и продолжительного тестирования и интервьюирования. Многие компании проверяют претендентов на должность торговых агентов с помощью специальных формальных тестов. Эти тесты в типичных случаях позволяют измерить индивидуальную склонность к торговле, организационные и аналитические навыки, особенности характера и т.д. Результаты прохождения тестов играют важную роль в таких компаниях, как *IBM, Prudential, Procter & Gamble* и *Gillette*. Компания *Gillette* объявила, что тесты снизили текучесть кадров на 42% и что оценки, полученные по результатам тестирования, полностью соответствуют показателям дальнейшей деятельности новоиспеченного торгового агента. Однако результаты тестов обеспечивают только один компонент из общего набора сведений, куда входят личностные характеристики претендента, его рекомендации, история его предыдущей трудовой деятельности, а также оценка интервьюера [12].

Подготовка торговых агентов

Многие компании посылали своих новых торговых агентов "в поле", т.е. на встречу с клиентом почти сразу же после того, как прослушали их на собеседовании. Конечно же, новобранцев снабжали образцами, руководствами, другими пособиями и общими инструкциями. Программы подготовки считались роскошью. Для многих компаний программы подготовки, попросту, означали трату денег на инструкторов, материалы, помещение и заработную плату, и все это ради новичков, которые еще даже не успели ничего продать.

Сегодня, однако, на подготовку торговых агентов почти повсеместно уходит от нескольких недель до года и больше. Всего в американских компаниях ежегодно расходуется свыше 7 миллиардов долларов на обучение торговых агентов и более 33 часов в год посвящается работе со среднестатистическим торговым работником [13]. Хотя подготовка персонала обходится компаниям недешево, в конечном итоге капитал, вложенный в обучение, приносит серьезные прибыли. Например, компания *Nabisco* провела обширное исследование прибыльности инвестиций, вложенных в двухдневный семинар по обучению торговых агентов профессиональному сбыту товаров. Семинар был посвящен планированию и проведению презентаций для розничных торговцев — покупателей продукции предприятия. Хотя участие каждого торгового агента в семинаре и обошлось компании в тысячу долларов, обученные агенты принесли компании больше 122 тысяч долларов дополнительного объема продаж, т.е. почти по 21 тысяче долларов с каждого торгового агента [14].

Программы подготовки преследуют несколько целей. Торговые агенты должны знать историю своей компании и чувствовать свою принадлежность к ней, поэтому большинство программ подготовки начинается с описания истории компании и целей ее деятельности, организационной и финансовой структуры, производственных мощностей, а также

основных товаров и рынков. Поскольку торговые агенты должны хорошо разбираться в продукции, которую компания выпускает, инструкторы демонстрируют, как продукция производится и как она используется. Им также следует знать характеристики своих клиентов и конкурентов, в том числе дистрибьюторов, поэтому инструкторы рассказывают о стратегии их конкурентов и различных клиентов, их потребностях, мотивации покупок и покупательском поведении. Изучение методов проведения эффектных презентаций – еще одна важная составляющая обучения. Учебные программы должны обучить основам торговли и ознакомить с главными аргументами в пользу каждого отдельного товара. И наконец, торговые агенты должны знать "полевые процедуры" и круг своих обязанностей. Они обучаются тому, как разделять свое время между реальными и потенциальными заказами, пользоваться средствами на представительские расходы, готовить отчеты и т.д.

Система оплаты труда торговых агентов

Для привлечения необходимого числа торговых агентов фирме следует разработать привлекательную для них систему вознаграждения. Такие системы отличаются не только в компаниях различных отраслей, но и в компаниях одной отрасли. Уровень оплаты должен соизмеряться с "текущими рыночными ценами" на конкретный вид торговой деятельности и с квалификацией сотрудников. Оплата ниже средней рыночной цены заинтересует немногих квалифицированных специалистов, а платить больше нет смысла.

Общая сумма вознаграждения слагается из нескольких элементов: фиксированные и переменные выплаты, возмещение расходов и дополнительные выплаты. Фиксированные выплаты в виде оклада призваны обеспечить торговому агенту стабильный доход. Переменные выплаты в виде комиссионных или премии за успешную работу вознаграждают усилия продавца. Возмещение расходов позволяет торговому агенту предпринимать коммерческие усилия, которые он считает необходимыми или желательными. Дополнительные льготы в виде оплаты отпусков, пособий по болезни или в связи с несчастными случаями, пенсии и страхование жизни обеспечивают чувство уверенности и удовлетворения работой.

Руководство компании должно решить, какое сочетание перечисленных выше выплат лучше всего подходит для каждого вида торговой деятельности. Их можно сгруппировать в четыре группы: оклад, комиссионные, оклад плюс премия, оклад плюс комиссионные. Исследование, посвященное изучению различных видов вознаграждений, встречающихся в практике службы сбыта, показало, что около 70% компаний практикуют оклад плюс какое-то вознаграждение. Чаще всего получаемая сумма на 60% состоит из оклада, остальные 40% приходятся на вознаграждение [15].

Система поощрения сотрудников службы сбыта должна разрабатываться как с учетом усиления мотивации торговых агентов, так и для непосредственной ориентации их деятельности. Например, если руководство службы сбыта хочет стимулировать своих сотрудников к заключению новых торговых контрактов, оно может пойти на выплату вознаграждения за каждую заключенную новую сделку. Система поощрений должна ориентировать службу сбыта на виды деятельности, значимые с точки зрения общих маркетинговых целей компании.

В табл. 13.1 показано, как система поощрений компании может отражать ее общую маркетинговою стратегию. Например, если общая стратегия заключается в том, чтобы быстрее увеличить торговый оборот и захватить большую часть рынка, то система поощрений должна стимулировать торговую активность и заинтересовывать торговых агентов заключать новые контракты. В этом случае можно пойти на выплату больших комиссионных вместе с премиями за новые заказы. С другой стороны, если маркетинговая цель компании заключается в максимизации прибыльности по уже заключенным контрактам, то план вознаграждения может предусматривать больший удельный вес жалованья с дополнительными стимулами, базирующимися на объемах продаж по текущим контрактам и уровне удовлетворенности заказчика. В действительности все больше и больше компаний отказываются от системы комиссионных за высокий уровень продаж, которая часто приводит торговых агентов к стремлению навязывать клиентам сделки любой ценой, лишь бы получить бонус, вместо налаживания спокойных, продолжительных и взаимовыгодных отношений с покупателем. Один эксперт по продажам заметил: "Вряд ли бы вы захотели, чтобы кто-то из ваших торговых агентов испортил отношения с клиентом только потому, что слишком уж навязчиво старался совершить сделку". Вместо этого компании вводят системы комиссионных, которые вознаграждают торговых агентов за построение длительных и взаимовыгодных отношений с каждым отдельным покупателем [16].

Таблица 13.1. Соотношение между общей маркетинговой стратегией компании и системой поощрения торговых агентов

	Стратегическая цель		
	Быстро завоевать долю рынка	Закрепить свое лидерство на рынке	Максимизировать свою прибыль
Идеальный торговый представитель	Самостоятельный инициатор	"Разрешатель" конкурентных проблем	Командный игрок Менеджер взаимоотношений
Смысл торговли	Заключение сделок Готовность к сверхусилиям	Консультационная торговля	Получение заказов
Роль системы поощрений	Стимулировать борьбу за заказы Поощрять максимальную эффективность	Поощрять новые и текущие торговые контракты	Управлять номенклатурой товаров Стимулировать командную торговлю Поощрять менеджмент заказов

Источник: адаптировано из статьи *Sam T. Johnson.* Sales Compensation: In Search of a Better Solution// Compensation & Benefits Rewiew, November–December 1993, P. 53–60.

Руководство торговыми агентами

Новоиспеченные торговые агенты нуждаются не только в закрепляемой за каждым из них территории, системе поощрений и обучении — им необходимо также *руководство* их деятельностью. С помощью системы руководства своей службой сбыта компания непосредственно *направляет* и *мотивирует* всю ее текущую деятельность.

Направление деятельности торговых агентов

Насколько глубоко должно вовлекаться руководство службой сбыта в оказание поддержки своим торговым агентам в их непосредственной деятельности в закрепленных за ними районах, территории? Это зависит от многого, начиная с размеров компании и заканчивая уровнем квалификации и опытом ее торговых агентов. Тем, насколько тщательно осуществляется руководство деятельностью торговых агентов, компании весьма существенно разнятся между собой.

Многие компании помогают своим торговым агентам в определении целевой аудитории и установлении норм обслуживания. Кроме того, компания может регламентировать время, которое их торговые агенты должны посвящать поискам новых заказов, им надлежит знать, как наиболее эффективно следует распределять свое время. Одним из инструментов, способствующих решению этой проблемы, является *годовой план обслуживания*, в котором должно быть отображено, каких именно из потребителей или потенциальных заказчиков и в каком месяце нужно обслужить и в каких мероприятиях следует принять участие. В число мероприятий входит участие в торговых выставках, посещение различных торговых приемов и встреч и проведение маркетинговых исследований. Еще одним инструментом является *анализ соотношения время/обязанности*. Кроме времени, необходимого на собственно торговую деятельность, торговому агенту приходится тратить время на поездки, ожидания, еду, перерывы и выполнение служебных обязанностей.

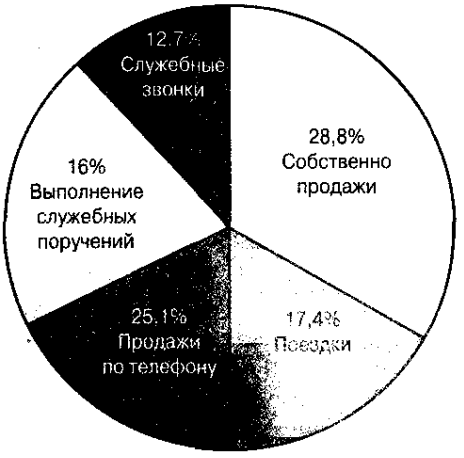


Рис. 13.2. *Как торговые агенты тратят свое время*

Источник: *Dartnell Corporation*; 30th Survay of Sales Force Compensation ©1992; *Dartnell Corporation.*

На рис. 13.2 показано распределение рабочего времени торгового агента. В среднем, реальное время, отводимое непосредственно для торговых операций лицом к лицу с покупателем, занимает всего около 30% общего рабочего времени! Если поднять эту долю с 30 до 40%, то тем самым собственно торговое время увеличится на 33%. Компании постоянно пытаются отыскивать всевозможные пути экономии времени — вместо поездок используют телефон, упрощают структуру служебных бланков, разрабатывают опти-

мальные графики и маршруты обслуживания, а также больше и лучше снабжают своих торговых агентов информацией о заказчиках.

Многие компании осваивают *автоматизированные системы управления службой сбыта*, которые компьютеризируют торговые операции и тем самым способствуют повышению эффективности оформления заказов, улучшению уровня обслуживания заказчиков и обеспечивают лучшую поддержку торговых агентов при принятии решений. Торговые агенты пользуются компьютерами для ведения текущей служебной документации по своим потребителям и потенциальным заказчикам, для анализа и прогнозирования объемов продаж, составления расписания посещения заказчиков, оформления заказов, проверки имущественного состояния и статуса контрагентов и для ряда других целей. Автоматизация деятельности службы сбыта не только снижает издержки службы сбыта и способствует повышению эффективности ее деятельности, но и повышает качество решений, принимаемых торговыми менеджерами [17].

Пожалуй, Интернет — самое быстро развивающееся технологическое новшество, которое используют торговые агенты. В исследовании, проведенном компанией *Dartnell Corporation*, из тысячи опрошенных торговых агентов 61% сообщили, что регулярно используют Интернет в своей повседневной деятельности. Наиболее широко применяется сбор информации о конкурентах, наблюдение за Web-узлами клиента, изучение различных отраслей промышленности и отдельных потребителей. Так как все больше и больше компаний обеспечивают своих торговых агентов доступом в Интернет, специалисты прогнозируют постоянное увеличение использования Интернета торговыми агентами [18].

Мотивация торговых агентов

Часть торговых агентов старается выполнять свои служебные обязанности безо всяких особых стимулов со стороны руководства компании. Для них торговля олицетворяет собой самую привлекательную профессию на свете. Однако торговля иногда и разочаровывает. В силу специфики своей работы торговым агентам часто приходится действовать в одиночку и часто находиться в командировках. Они могут сталкиваться с агрессивной конкуренцией со стороны других коммивояжеров и очень трудными переговорами со своими заказчиками. Иногда для заключения сделки им не хватает полномочий, и они теряют крупные контракты, за которые долго и упорно боролись. Поэтому для того, чтобы деятельность торговых агентов приносила пользу, они нуждаются во внимании и поощрении своих успехов.

Для поддержания морального духа и повышения профессиональных показателей деятельности службы сбыта руководство компании может формировать определенный морально-психологический климат в организации, устанавливать квоты продажи и использовать различные стимулы. Понятие *морально-психологический климат* описывает атмосферу внутри компании и те ощущения, которые возникают у торговых агентов в связи с их возможностями, признанием заслуг, оценкой важности их деятельности и уровнем поощрения за хорошо выполненную работу. В некоторых компаниях деятельность торговых агентов рассматривается как не очень значимая для общих результатов сбытовой деятельности. В других же компаниях, наоборот, их роль оценивается как ведущая, а сами они — как основной залог фактически безграничного развития компании и увеличения ее прибыли. Неудивительно, что отношение компании к своим торговым агентам сказы-

вается на результатах их деятельности. Если деятельность торговых агентов оценивается низко, то среди них увеличивается текучесть кадров, а реальные достижения невысоки. Если же их деятельность получает достойное признание, то заметно снижается текучесть кадров и растут показатели результативности.

Многие компании устанавливают для своих торговых агентов торговые квоты — особые стандарты, определяющие общий объем продаж и то, каким образом этот объем должен распределяться по различным видам продукции компании. Размер получаемого поощрения также часто зависит от того, насколько торговому агенту удается придерживаться установленных квот. Для повышения активности сотрудников службы сбыта компании пользуются и дополнительными стимулами. *Семинары и круглые столы* предоставляют удачную возможность вырваться из повседневной рутины, встретиться и поговорить с "высокими чинами" из руководства, а также вдохнуть атмосферу компании и осознать себя частью большого и дружного коллектива. Компании часто выступают спонсорами *соревнований торговых агентов*, подстегивающих службу сбыта и подвигающих ее на достижения, которые при обычных обстоятельствах вряд ли были бы достижимы. Среди других стимулов могут быть награждения в виде почетных грамот, различных товаров или премий, путешествия, а также получение части прибыли компании.

Оценка деятельности торговых агентов

Мы описали, как руководство поддерживает связь со своими торговыми агентами, направляя и мотивируя их деятельность. Эти процессы требуют хорошей обратной связи. А хорошая обратная связь, в свою очередь, означает регулярное получение информации от торговых агентов и оценку их деятельности.

Руководство компании получает сведения о деятельности своих торговых агентов из нескольких источников. Важнее других — отчеты о продажах, включая недельные и месячные рабочие планы и долгосрочные планы сбыта продукции по регионам. Торговые агенты составляют финансовые отчеты, а также отчеты о расходах, которые им частично или полностью оплачиваются. Дополнительную информацию о деятельности торговых агентов можно получить из личных наблюдений, опросов клиентов и разговоров с другими торговыми агентами.

Используя предоставленные отчеты, а также всю необходимую дополнительную информацию, руководство компании проводит индивидуальную формальную оценку деятельности торговых агентов. Руководство оценивает их "возможность планировать свою работу и выполнять свои планы". Для проведения формальной оценки руководство должно разработать четкие критерии оценки деятельности службы сбыта. Торговые агенты в свою очередь получают конструктивную обратную связь, которая впоследствии помогает им улучшить свою работу.

Давайте передохнем немного и еще раз подумаем о торговых агентах и управлении сбытом.

- **Как вы уже делали в начале главы, закройте глаза и представьте себе типичного торгового агента. Изменилось ли ваше мнение о торговых агентах после того, что вы только что прочли? Как? Расскажите подробно. (Врезка "Маркетинг в действии 13.2" дополнит ваши представления новыми деталями.)**

- Попробуйте применить схему принятия основных решений об управлении службой сбыта, представленную на рис. 13.1, к компании *Lear*, деятельность которой описана в начале этой главы.
- Найдите кого-нибудь, кто работает в службе сбыта любой компании, и поговорите с ним. Расспросите, как в его компании организована работа службы сбыта, как там находят и отбирают торговых агентов, как их обучают, какую систему оплаты труда используют, каким образом контролируют и оценивают своих торговых агентов, а затем расскажите об этом подробно. Хотели бы вы работать торговым агентом в этой компании?

Принципы личной продажи

Сейчас мы переходим от рассмотрения вопросов, связанных с формированием службы сбыта и руководством ее деятельностью, к рассмотрению самого процесса продажи. Личная продажа того или иного товара — древнее искусство, которому посвящено много книг. Преуспевающий продавец руководствуется не просто интуицией, он, как правило, хорошо знаком с приемами территориального анализа и воздействия на потребителей.

Процесс личной продажи

Эффективно действующие компании взяли на вооружение *подход, ориентированный на клиента*. Они обучают своих торговых агентов умению распознавать нужды каждого клиента и находить возможность их удовлетворить. При таком подходе подразумевается, что потребности клиента служат источником новых торговых сделок, а клиенты будут весьма признательны за хороший своевременный совет и будут относиться с уважением к тем торговым агентам, которые близко воспримут их долгосрочные интересы. Торговый агент, готовый решить ту или иную проблему, больше соответствует концепции маркетинга, чем тот, кто заинтересован только в продаже. Покупатели сегодня хотят решений, а не улыбок; результатов, а не суеты. Они хотят видеть торговых агентов, которые сочувствуют их проблемам, понимают их потребности и предлагают соответствующие товары и услуги.

Этапы процесса продажи

В большинстве учебных программ **процесс продажи** рассматривается как последовательность этапов, каждый из которых торговый агент должен освоить в совершенстве (рис. 13.3). Направлены все эти этапы, прежде всего, на завоевание новых клиентов и получение от них заказов. Однако большинство торговых агентов значительную часть своего времени тратят на сопровождение уже заключенных контрактов и установление долгосрочных взаимоотношений с потребителями. Установление взаимоотношений с потребителями подробнее обсудим в последнем разделе этой главы.

Поиск и оценка покупателя

Первым этапом процесса продажи является **поиск покупателя** — выделение из общей массы покупателей перспективных с точки зрения торгового агента потенциальных клиентов. Налаживание контакта с потенциальными клиентами — это решающий фактор ус-

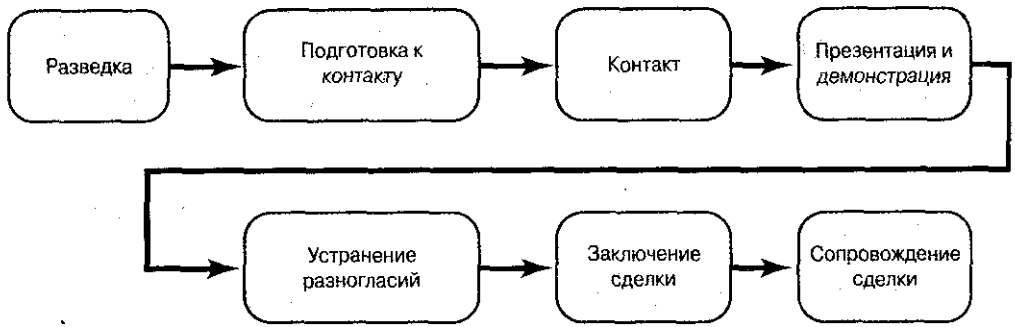


Рис. 13.3. *Основные этапы эффективной продажи*

пешной торговли. Один эксперт сказал об этом так: "Если продавцы начнут преследовать каждого, кто дышит и вроде бы имеет деньги, то вы рискуете получить клиентов, которых дорого обслуживать и чьи потребности трудно удовлетворить, и более того, они никогда не согласятся с вашим предложением, каким бы выгодным оно ни было". Он продолжает: "Решить эту проблему гораздо проще, чем слетать в космос. Вам нужно научить своих продавцов находить потенциальных покупателей. Если нужно, создайте систему поощрений, которая предусматривала бы вознаграждение за каждого выгодного клиента" [19].

Коммивояжеру часто приходится контактировать с массой потенциальных заказчиков, и все это только для того, чтобы в результате заключить несколько сделок. Хотя компания и дает некоторые рекомендации по выбору потенциальных покупателей, торговые агенты должны самостоятельно учиться находить их. Они могут навести справки о потенциальных заказчиках у своих нынешних клиентов. Можно также воспользоваться дополнительными источниками информации — поинтересоваться у поставщиков, дилеров, торговых агентов и коллег, с которыми нет конкуренции, или банкиров. Можно действовать через общественную организацию, с которой сотрудничает потенциальный покупатель. Можно также пытаться найти их имена в газетах или всевозможных справочниках. Наконец, можно заходить в различные учреждения без предварительной договоренности (практика, известная под названием "холодный визит").

Торговым агентам надлежит знать, как проводить *отбор* контрагентов, т.е. как выявлять перспективных кандидатов и отсеивать тех, на кого не стоит тратить время. Отбирать потенциальных покупателей следует, прежде всего, исходя из их финансовых возможностей, объемов производства, особых потребностей и запросов, месторасположения и возможных перспектив роста.

Подготовка к контакту

Перед тем как контактировать с потенциальным заказчиком, торговый агент должен узнать как можно больше о его организации (в чем он нуждается, кто привлекается к принятию решения о покупке) и о лицах, непосредственно осуществляющих закупки (их личные характеристики и стиль заключения сделки). Этот этап известен как **подготовка к контакту**. Торговый агент может обратиться за консультацией об интересующей его компании в различные специализированные компании (например, *Moody's, Standard & Poor's, Dun & Bradstreet*), к своим знакомым или получить информацию другими пу-

тями. Торговый агент должен установить для себя *цель контакта*. Это может быть определение перспективности данного контрагента, сбор информации или же немедленное заключение сделки. Кроме того, нужно принять решение о наилучшей форме контакта. Такой формой может быть личный визит, телефонный звонок или письмо. Особо тщательно следует выбирать время контакта, поскольку многие потенциальные контрагенты в то или иное время чрезвычайно заняты. И наконец, торговый агент должен хорошенько обдумать общую торговую стратегию данной сделки.

Контакт

В ходе установления **контакта** торговый агент должен прежде всего знать, как встретить и поприветствовать покупателя и заложить основу для дальнейших хороших взаимоотношений. Внешность торгового агента, его вступительные слова и последующие комментарии оказывают огромное влияние на построение взаимоотношений на раннем этапе процесса продажи. Первая реплика должна нести позитивный заряд, например: "М-р Джонсон, я — Крис Гендерсон из *Alltech Company*. От имени своей компании и от себя лично сердечно признателен вам за то, что нашли время встретиться со мной. Хочу сказать, что приложу все усилия, чтобы этот визит прошел с пользой и оказался нужным для вас и вашей компании". Вслед за этими вступительными словами можно задать несколько ключевых вопросов, уточняющих потребности клиента, или, чтобы заинтересовать покупателя и привлечь его внимание, сразу же перейти к демонстрации на дисплее образцов предлагаемой продукции.

Презентация и демонстрация

Во время **презентации** торговый агент излагает покупателю "историю" предлагаемой продукции и демонстрирует, как именно эта продукция будет зарабатывать или экономить для него деньги. Торговый агент рассказывает об особенностях предлагаемой продукции, однако всякий раз фокусирует внимание на *выгоде клиента*.

Практикуя подход, нацеленный на *удовлетворение потребностей*, торговый агент начинает с того, что определяет эти потребности, побуждая клиента вступить в разговор. Такой подход требует умения слушать и находить выход из трудной ситуации. "Я считаю себя скорее, ... ну, психологом, — заметил один опытный торговый агент. — Я слушаю покупателей. Я узнаю их желания, потребности и проблемы и пытаюсь найти решение. Если вы не умеете внимательно слушать, вы не получите заказ". Другой торговый агент высказывает такое предположение: "Теперь недостаточно просто быть в хороших отношениях с клиентом. Вы должны понимать его проблемы. Вы должны чувствовать его боль" [20].

Недавнее исследование показало, что среди качеств, которые многие агенты по закупкам больше всего *не любят* в торговых агентах, можно выделить следующие: настырность, необязательность, неподготовленность и неорганизованность. А качества, которые *ценятся* в торговых агентах, — это чувство собственного достоинства, надежность, умение довести начатое дело до конца [21]. Торговые презентации можно усовершенствовать с помощью наглядных средств — буклетов, проспектов, слайдов, видеофильмов или видеодисков и образцов продукции. Если покупатели видят или держат в руках рекламируемую продукцию, то они лучше запоминают ее особенности и преимущества.

Преодоление разногласий

Почти всегда во время проведения презентации или при заключении контракта со стороны потребителя возникают те или иные возражения. Проблема бывает либо логической, либо психологической, а сами возражения часто не высказываются вслух. При **преодолении разногласий** торговый агент должен применять позитивный подход, выискивать скрытые разногласия, использовать их как возможность получения дополнительной информации и как дополнительные причины для совершения покупки. Каждый торговый агент должен выработать в себе профессиональные навыки устранения разногласий.

Заключение сделки

После устранения всех разногласий торговый агент может приступать к **заключению сделки**. Некоторые торговые агенты вообще не доходят до этого этапа, некоторым не удается провести его как следует. Им не хватает уверенности в себе, они испытывают чувство вины перед заказчиком за то, что толкают его на сделку, или же попросту упустили удачный момент для подписания контракта. Торговым агентам следует знать, как распознавать признаки готовности покупателя к заключению сделки. Об этом свидетельствуют разные действия с его стороны, замечания или вопросы. Например, клиент может выпрямиться и одобрительно кивнуть или же задать вопрос о цене и возможных сроках отсрочки платежей. Коммивояжеру стоит воспользоваться одним из нескольких заключительных приемов: сразу же попытаться подписать контракт; перейти к обсуждению деталей соглашения, предложить свою помощь в оформлении заказа, уточнить, предпочитает ли заказчик именно эту модель или другую; обратить внимание покупателя на то, что он может потерять, если контракт не заключить сразу же на месте. Продавец может сообщить покупателю особенные дополнительные причины для немедленного подписания контракта, например возможность поставки продукции по более низким ценам или же бесплатная доставка некоторого ее количества сверх заказанного объема.

Сопровождение сделки

Последний этап процесса продажи — **сопровождение сделки** — необходим тогда, когда торговый агент пытается в полной мере удовлетворить своего заказчика и установить с ним долгосрочное сотрудничество. Сразу же после заключения сделки торговый агент должен окончательно согласовать все детали о времени отгрузки, срокам доставки и т.д. Торговый агент должен составить расписание своих последующих контактов с потребителем, во время которых следует убедиться, что все, связанное с доставкой заказа, инструктажем персонала и обслуживанием, осуществляется надлежащим образом. Во время таких визитов можно решить любые проблемы. Кроме того, для покупателя они послужат подтверждением подлинной заинтересованности продавца в нем и позволят избежать недоразумений, которые могут возникнуть у него после заключения сделки.

Маркетинг отношений

Описанные принципы личной продажи ориентированы непосредственно на саму сделку — они призваны помочь торговому агенту заключить со своим потребителем ту или

иную торговую сделку. Однако во многих случаях компания ищет не просто возможность что-либо продать — она нацелена на крупных потребителей, которых стремится завоевать и удержать. Такая компания всячески стремится продемонстрировать потребителю, что она обладает всеми необходимыми качествами для его обслуживания и такое обслуживание способна осуществлять на самом высшем уровне в рамках долговременного двустороннего взаимовыгодного сотрудничества.

Большинство современных компаний отходят от маркетинга сделок, ориентированного преимущественно на заключение отдельных сделок. Вместо этого они практикуют **маркетинг отношений**, при котором особое внимание уделяется построению и поддерживанию взаимовыгодного долгосрочного сотрудничества с потребителями, предоставляя высокую потребительскую ценность и добиваясь полного удовлетворения клиента. Особенно возросло осознание важности маркетинга отношений за последние несколько лет. Компании пришли к пониманию того, что в условиях перенасыщенных рынков и жесткой конкуренции завоевание новых потребителей обходится намного дороже, чем удержание старых.

Современные потребители — это потребители крупного, часто даже глобального, масштаба. Они предпочитают иметь дело с поставщиками, которые в состоянии продать и доставить определенный ассортимент товаров и услуг в разные географические точки; которые могут оперативно разрешить возникающие в разных уголках мира проблемы и способны работать в тесном контакте с командой заказчика над совершенствованием продукции и технологических процессов. Для таких потребителей продажа — только начало сотрудничества.

К сожалению, не все компании готовы воспринять эти изменения. Зачастую они реализуют свою продукцию через разрозненные отделы сбыта, работу которых трудно согласовать. Их технический персонал не хочет тратить свое время на обучение потребителей. Их инженеры, конструкторы и техники могут занять следующую позицию: "Наша работа — делать хорошую продукцию, а работа торговых агентов — продавать эту продукцию потребителям". Тем не менее, компании все больше осознают, что для того, чтобы получить и удержать заказ, требуется нечто большее, чем просто производить качественную продукцию и требовать от своей службы сбыта продавать ее как можно больше. Необходимы также тщательно скоординированные усилия всей компании, направленные на создание с важными потребителями отношений, основанных на ценности и приносящих взаимное удовлетворение.

Маркетинг отношений базируется на предпосылке, что важные заказы требуют пристального и постоянного внимания. Проведенные исследования четко показали, что преуспевают именно те торговые агенты, которые отличаются высокой степенью мотивации и способны доводить сделку до успешного завершения. Однако преуспевающих коммивояжеров отличает не только это. Все они ориентированы на разрешение проблем своих клиентов и стремятся наладить с ними прочные отношения (врезка "Маркетинг в действии 13.2"). Работая с представителями заказчика, преуспевающие торговые агенты стремятся не просто получить добро на заключение контракта. Они тщательно изучают все нюансы сделки и пытаются проникнуть вглубь проблемы. Они часто звонят или наносят визиты, тесно сотрудничают с потребителем, помогая решать его проблемы и улучшать его бизнес, а также проявляют непосредственный человеческий интерес к личности заказчика.

Маркетинг в действии 13.2

Великие коммивояжеры: энергия, дисциплина и умение поддерживать отношения

Что выделяет великих коммивояжеров среди остальных? Что отличает мастера от посредственности? Пытаясь создать коллективный портрет наиболее преуспевающего торгового агента, компания *Gallup Management Consulting*, подразделение широко известной организации *Gallup*, занимающейся опросами общественного мнения, проинтервьюировала, ни много ни мало, полмиллиона коммивояжеров. Как следует из ее исследования, своими успехами преуспевающие торговые агенты обязаны четырем талантам: внутренней мотивации, дисциплинированности, способности доводить сделки до успешного завершения и, — что, возможно, самое важное, — склонности к завязыванию отношений со своими потребителями.

Внутренняя мотивация

"Разными людьми движут разные мотивы — гордость, счастье, деньги; вы сами можете продолжить, — говорит один эксперт. — Однако все великие коммивояжеры обладают одной общей чертой — неотступным стремлением к превосходству." Этот сильный внутренний стимул может проявлять себя, до поры до времени может быть скрытым, но ему нельзя обучиться. Истоки его различны — кое-кто стремится к деньгам, другие испытывают ненасытное стремление к самореализации, кто-то еще испытывает тягу к завязыванию контактов. Проведенное компанией *Gallup* исследование позволило выделить четыре типа личностей, каждый из которых добивается успеха, однако руководствуется различными мотивами. *Конкуренты — люди, стремящиеся не только к победе, но жаждущие испытать* удовлетворение от победы над определенным соперником, будь то компания или свои же коллеги-коммивояжеры. Они могут прямо подойти и сказать своему коллеге: "При всем моем уважении к вам, я прекрасно знаю, что вы названы коммивояжером года, однако я считаю, что могу вас превзойти". Коммивояжеры, *ведомые своим эго*, просто стремятся еще раз пережить сладостное чувство победы. Они стремятся к тому, чтобы, невзирая на конкуренцию, окружающие признали их лучшими. *Покорители* — редкая разновидность почти полностью самомотивированных личностей. Они любят покорять и обычно выбирают для себя цели, несколько превышающие тот потолок, которым в большинстве случаев можно было бы ограничиться. Из них часто получаются очень хорошие торговые агенты, поскольку они не интересуются успехами других и полностью удовлетворены, если поставленные цели выполнены. И наконец, коммивояжеры, *ориентированные на оказание услуг*, — те, кто считают смыслом своей работы именно построение и культивирование взаимоотношений. Все они отличаются великодушием, заботливостью и умением поставить себя на место собеседника. "Эти люди — просто золото, — замечает менеджер по подготовке национальных торговых агентов подразделения промышленного оборудования компании *Minolta Corporation*. — Нам нужны торговые агенты, готовые тратить свое время на решение десятков возникающих у потребителей проблем, торговые агенты, стремящиеся всегда держать руку на пульсе клиента."

На самом деле, никого нельзя целиком отнести или к чистым конкурентам, или покорителям, или людям, ведомым только своим эго, или же полностью ориентированным на оказание услуг. Однако часть этих качеств присуща каждому преуспевающему торговому агенту. "*Конкурент* с глубоким пониманием важности *услуг*, вероятнее всего, принесет массу новых контрактов, если будет выполнять великую миссию заботы о потребителе, — заключает исполнительный директор *Gallup Management Consulting Group*. — Кому придет в голову требовать что-либо еще?"

Дисциплинированность

Если коммивояжер неорганизован, рассеян или недостаточно времени уделяет своей работе, то, независимо от степени его мотивации, он не сможет постоянно соответствовать все возрастающим требованиям, которые выдвигает сегодняшний потребитель. Великие коммивояжеры весьма тщательно относятся к разработке детальных планов своей работы и затем пунктуально и дисциплинированно их придерживаются. Здесь нет никакого волшебства, просто солидные компании работают в напряженном графике. "Лучшие наши торговые агенты никогда не пустят дела на самотек, — говорит президент фирмы, выпускающей оборудование для малого бизнеса. — Если они пообещали, что следующий визит состоится через полгода, то можете быть уверены — ровно через шесть месяцев они бу-

дут стоять на пороге." Преуспевающие коммивояжеры полагаются на упорную работу, а не на удачу или различные ухищрения. "Кое-кто считает, что все дело в удаче или специальных приемах, — замечает один из инструкторов. — Однако удача посещает лучших коммивояжеров, которые встают рано и работают допоздна. Когда последний сотрудник в конце дня покидает офис, они продолжают звонить по телефону и часто засиживаются до двух ночи, работая над предложениями."

Способность доводить сделки до успешного завершения

Все другие способности уходят на второй план, если торговый агент не в состоянии что-либо продать. Нет сделок — нет продажи. Точка. Так что же необходимо для успешного завершения сделки? Несомненно, как утверждают менеджеры и консультанты по торговле, это неотступное упорство. Они все как один утверждают: "Великие коммивояжеры, как и великие спортсмены, готовы к неудачам, однако не сдаются до конца". Именно отчасти из-за непреклонной веры в себя и в продаваемую продукцию процент неудач среди лидирующих коммивояжеров относительно низок. Великие коммивояжеры обладают высокой самооценкой и уверенностью в том, что они все делают правильно. Они испытывают жгучую потребность в успешном завершении сделок и делают все возможное в рамках закона и этических норм для того, чтобы это осуществилось.

Склонность к установлению отношений с потребителями

Возможно, самое существенное в современной, ориентированной на взаимоотношения, маркетинговой среде то, что лидирующие коммивояжеры берутся за решение проблем потребителей и стараются налаживать со своими заказчиками продуктивные отношения. Они действительно глубоко понимают проблемы своих заказчиков. Поговорите с продавцами, и они вам опишут наиболее успешных своих коллег в следующих выражениях: может понять собеседника; терпелив; заботлив; отзывчивый; хороший слушатель. И даже — *благороден*. Лучшие коммивояжеры могут поставить себя на место своего заказчика и посмотреть на мир его глазами. В наши дни потребители ищут именно деловых партнеров, а не партнеров для игры в гольф. "Все начинается прежде всего,— говорит один из торговых консультантов компании *Dallas*, — с честных намерений. Преуспевающий торговый агент не стремится понравиться, он хочет приумножить предлагаемую ценность. Преуспевающие коммивояжеры, — добавляет он, — всегда помнят о том, чем живет организация, в которой работают их клиенты, и всячески стараются помочь ей в этой деятельности."

Источник: адаптировано из статьи Geoffrey Brewer. Mind Reading: What Drives Top Salespeople to Greatness?//Sales & Marketing Management, May 1994, P. 82–88. См. также статьи *Barry J. Farber*. Success Stories for salespeople// Sales & Marketing Management, May 1995, P. 30-31; *Roberta Maynard*. Finding the Essence of Good Salespeople// Nation's Business, February 1998, p. 10.

Стимулирование сбыта

Зачастую реклама и личная продажа сопровождаются рядом мероприятий по стимулированию сбыта. **Стимулирование сбыта** представляет собой кратковременное побуждение, поощряющее покупку или продажу товара или услуги. В то время как реклама и *личная продажа приводят доводы в пользу покупки товара или услуги, стимулирование* сбыта объясняет, почему это надо сделать *немедленно*.

Примеры стимулирования сбыта можно обнаружить повсюду. Отдельный вкладыш в воскресную газету помещает купон, предлагающий скидку на 50 центов при покупке кофе Folger. Плакат в местном супермаркете пытается стимулировать покупателей изображением стены ящиков с Coca-Cola. Бизнесмен покупает новый портативный компьютер Compaq и получает к нему бесплатную сумку; семья при покупке нового автомобиля Taurus получает скидку в 500 долларов. Магазин столярных и слесарных инструментов получает 10%-ную скидку на переносной набор инструментов компании *Black & Decker*,

если соглашается рекламировать его в местных газетах. Стимулирование сбыта включает в себя широкий спектр средств, призванных породить более быструю или более сильную ответную реакцию со стороны рынка.

Быстрый рост использования средств стимулирования сбыта

Стимулирование сбыта направлено на различные целевые группы и использует различные приемы. При *стимулировании потребителя* используются бесплатные образцы, купоны, скидки, конкурсы, премии и прочее; при *стимулировании торговли* — оптовые скидки, бесплатные товары, совместная реклама, компенсация расходов на рекламу, скидки для дилеров; при *стимулировании продавцов (торговых агентов)* — подарки, конкурсы и соревнования. Сегодня многие компании, производящие штучные потребительские товары, расходуют на стимулирование сбыта до 75% от всех расходов на маркетинг [22].

На быстрый рост расходов на стимулирование сбыта, в особенности на потребительских рынках, повлияло несколько факторов. Во-первых, компании от менеджеров по товару постоянно требовали увеличения текущих продаж их товара, поэтому методы стимулирования сбыта стали активно использоваться как эффективный инструмент решения этой задачи. Во-вторых, обострение конкурентной борьбы между компаниями привело к тому, что потребители стали все хуже различать конкурирующие торговые марки. Применение конкурентами различных стимулирующих мероприятий позволяет потребителям лучше ориентироваться в их товарах. В-третьих, произошло снижение эффективности рекламы из-за увеличения ее стоимости, чрезмерной насыщенности средств распространения информации рекламными обращениями и ужесточения законодательных ограничений. И наконец, розничные торговцы под давлением потребителей требуют от производителей все больших уступок и новых подходов.

Развитие средств стимулирования сбыта привело к *перегруженности стимулированием*, похожей на *перегруженность рекламой*. Потребители все чаще игнорируют стимулирующие кампании, ослабляя тем самым их эффективность. В то время как американские потребители воспринимают кампании по стимулированию как должное, потребители в Восточной Европе еще несколько лет назад и понятия не имели о таких мероприятиях [23].

В настоящее время производители вынуждены совершенствовать методы стимулирования сбыта и способы преодоления загруженности, такие как большая выкупная стоимость купонов, более впечатляющая выкладка товаров на месте продажи или оригинальные идеи кампаний по стимулированию, резко выделяющиеся на общем фоне.

Разрабатывая программу по стимулированию сбыта, компания должна сначала определить ее цели, а затем подобрать подходящие средства для их реализации.

Цели стимулирования сбыта

Существуют самые разные цели *стимулирования сбыта*. Продавцы могут использовать *стимулирование потребителя* для повышения объемов продаж на непродолжительный срок или для захвата сегмента рынка на длительный период. *Стимулирование торговли* призвано заставить розничных торговцев расширять номенклатуру товаров, рекламировать эти товары, отводить им на прилавках больше места и закупать товар наперед

Торговые агенты должны увеличивать поддержку новых и существующих товаров, иначе будут наняты новые торговые агенты. Очень часто мероприятия по стимулированию сбыта используются вместе с рекламой и личной продажей. Чтобы получить максимальную отдачу от мероприятий по стимулированию потребителей, необходимо их широко разрекламировать, кроме того, эти мероприятия сами могут сделать рекламу более действенной. Стимулирование торговли и торговых агентов помогает проводить личную продажу.

В общем случае, стимулирование сбыта должно представлять собой построение *отношений* с потребителем. Кроме непродолжительного повышения уровня продаж или *временного переключения с одной торговой марки на другую, акции по стимулированию* сбыта должны укреплять позицию товара на рынке и создавать долговременные отношения с потребителем. Все чаще специалисты по маркетингу избегают "быстрых" кампаний по стимулированию сбыта, с применением лишь ценовых средств, и переходят к кампаниям, нацеленным на увеличение капитала марки. Например, во Франции компания *Nestlé* организовала несколько придорожных центров Relias Bebe, в которых путешественники могут остановиться, чтобы накормить и переодеть своих детей. В каждом из таких центров служащие компании *Nestlé* бесплатно предлагают подгузники, высокие стулья, столы и бесплатные образцы детского питания производства этой компании. Каждое лето 64 служащих принимают 120 тысяч детей и раздают шесть миллионов образцов детского питания. Эта постоянно действующая акция представляет для родителей настоящую ценность, а для фирмы стала идеальной возможностью построить отношения с потребителями. Кроме того, компания *Nestlé* содержит телефонную линию для бесплатных консультаций о кормлении малышей [24].

Даже ценовая акция по стимулированию сбыта может помочь в построении отношений с потребителями. Примером служат все эти маркетинговые программы поощрения лояльных потребителей и клубные системы, появляющиеся как грибы после дождя в последние годы (врезка "Маркетинг в действии 13.3"). При правильной организации и правильном использовании любая программа по стимулированию сбыта может помочь установить длительные взаимоотношения с потребителями.

Маркетинг в действии 13.3

Программы поощрения лояльных потребителей и клубы потребителей

Многие компании разрабатывают такие программы стимулирования сбыта, которые позволяют установить длительные взаимоотношения с клиентом вместо краткосрочного увеличения объемов продаж. Чаще всего с этой целью создаются программы поощрения лояльных потребителей и клубы потребителей, которые предоставляют избранным клиентам особые привилегии и материальные выгоды, призванные стимулировать увеличение объема покупок и сохранение верности одной компании.

Программы поощрения лояльных потребителей

Программы поощрения лояльных потребителей вознаграждают клиентов, которые покупают продукцию определенной компании часто или в больших количествах. Такие программы дают возможность получать постоянные прибыли от лучших клиентов компании при установлении продолжительных взаимовыгодных отношений.

Компания *American Airlines* была одной из первых компаний, которые начали использовать программу поощрения лояльных потребителей. В начале 80-х годов она предложила программу Aadvantage, в соответствии с которой пассажиры, часто летающие самолетами этой авиакомпании, получали определенное количество очков за каждую милю, которую они пролетели с *American Airlines*. Потом эти очки менялись на бесплатные билеты, более комфортные места или другие преимущества. Вскоре программу поощрения лояльных потребителей начали использовать гостиницы. Сеть гостиниц *Marriott* первой проявила инициативу по внедрению программы "Почетный гость" (Honoured Guest). Ее примеру вскоре последовала корпорация *Hyatt* с программой "Золотой паспорт" (Gold Passport) и другие крупные сети гостиниц. После набора определенного количества очков почетные гости могут снять номера бесплатно или номера класса "люкс" по цене обычного номера. Следующими поддержали программу поощрения лояльных потребителей компании проката машин и компании, выдающие кредитные карточки. Они стали предлагать призовые очки за частоту использования своих карточек. Как правило, компания, которая первой начинает использовать программу поощрения лояльных потребителей, получает наибольшую выгоду. Однако когда такую же программу станут использовать конкуренты, она может стать бременем для всех предлагающих ее компаний. Со временем очень многие клиенты начинают пользоваться несколькими программами конкурирующих компаний, и оказывается, что компании раздают много авиабилетов, комнат и товаров, не получая от этого особой прибыли. Несмотря на эти проблемы программы поощрения лояльных потребителей играют важную роль в построении длительных отношений с клиентами.

Клубы потребителей

Многие компании создали клубы потребителей своих товаров и услуг. Иногда членство в клубе предлагают автоматически при покупке какой-либо продукции или при оплате вступительного взноса. Деятельность некоторых клубов весьма успешна.

- Суперцентр *Valley View Center Mall* организовал Smart Shoppers Club. Члены этого клуба получают ряд льгот за то, что прикасаются к сенсорному экрану компьютеризированной интерактивной стойки. Чтобы получить членство в клубе и личный идентификационный номер, постоянные посетители суперцентра заполняют небольшую анкету с простыми вопросами демографического и психологического характера. Затем при каждом посещении торгового центра члены клуба вводят свой идентификационный номер в сенсорный экран одной из трех стоек и получают купон на скидку при покупке любых товаров, каждую неделю произвольно распределяются среди них призы и выдается календарь мероприятий, которые будут проводиться в магазине. Пока покупатели используют свои купоны и призы, продавцы магазина изучают ценную маркетинговую информацию о своих клиентах.
- Компания *Norwegian Cruise Lines* поддерживает программу поощрения лояльных потребителей под названием Latitudes, совместный проект с компанией *Visa*. Участникам программы предлагается два круиза по цене одного и карточка Latitudes Visa, которая дает своим пользователям определенные очки для получения скидок при покупке круизов в упомянутой выше компании.
- Компания *Lladro*, производитель статуэток из тонкого фарфора, организовала общество коллекционеров с ежегодным членским взносом в 35 долларов. Члены этого общества получают бесплатную подписку на ежеквартальный журнал, декоративную тарелку из неглазурованного фарфора, возможность бесплатного посещения музея *Lladro* в Нью-Йорке, а также право на экскурсии на завод и в имение *Lladro* в Валенсии, Испания, проводимые только для членов общества.
- Компания *Harley-Davidson* поддерживает клубную программу Harley Owners Group (HOG), которая сейчас насчитывает 330 тысяч членов, около одной третьей всех владельцев мотоциклов Harley. Покупатель, который впервые приобретает мотоцикл *Harley-Davidson*, получает бесплатное членство в клубе на один год, с последующей оплатой 40 долларов ежегодно. Члены клуба HOG получают журнал *Hog Tales*, экземпляр туристического справочника H.O.G., полного Атласа мира H.O.G., услуги аварийной службы, специально разработанную программу страхования, программу борьбы с угонами, скидки в гостиницах и программу Fly & Ride, позволяющую членам клуба брать мотоциклы *Harley-Davidson* напрокат во время их отпуска.

Хорошо организованные программы поощрения лояльных потребителей и клубы потребителей могут оказаться очень эффективными. Например, когда компания *Sears* выяснила, что слишком много

ее лучших клиентов уходят к конкурентам, она организовала свою программу "Лучший клиент". По условиям программы лучшими клиентами считались те люди, которые часто делают покупки в любом из магазинов Sears и которые ежегодно тратят большие суммы в этом магазине.

Источники: Cyndee Miller. Rewards for the Best Customers//Marketing News, *July 5, 1993, P. 1, 6; Graham R. Dowing and Mark Uncles.* Do Customer Loyalty Programs Really Work?//Sloan Management Review, *Summer 1997, P. 71–82; Building Brand Loyalty//*Advertising Age's Business Marketing, *May 1998, P. S1–S3.*

Выбор средств стимулирования сбыта

Чтобы достигнуть целей стимулирования сбыта, используются различные средства. Рассмотрим основные средства стимулирования потребителей и торговли.

Средства стимулирования потребителей

Основными средствами стимулирования потребителей являются распространение образцов, купоны, возврат денег, премии, рекламные сувениры, награды постоянным клиентам, стимулирование сбыта в местах продажи, конкурсы, лотереи и игры.

Распространение образцов — это предложение небольшого количества товара на пробу. Образцы можно разносить по домам, рассылать по почте, раздавать в магазинах, вкладывать в упаковку другого товара или прилагать их к рекламному объявлению в журнале или газете. Распространение образцов является наиболее эффективным, однако самым дорогим способом выведения нового товара на рынок. Иногда несколько образцов упаковывают вместе, и одновременно рекламируют несколько разных товаров и услуг. Примером может послужить кампания по стимулированию сбыта компании *Blockbuster Video*, когда каждый потребитель, бравший напрокат не меньше трех фильмов, получал коробку с образцами Triples и другими изделиями компании *General Mills*, Hawaiian Punch от компании *Procter & Gamble*, краски Hidden Valley компании *Clorox* и мыло Lever 2000 компании *Lever Brothers*. За время выходных на День Независимости компания *Blockbuster* раздала более четырех миллионов таких коробок [25].

Купонами называются сертификаты, дающие покупателям возможность сэкономить деньги при покупке определенных товаров. В США каждый год распространяется свыше 290 миллиардов купонов. Потребители используют всего лишь 2% из этого количества, что позволяет им сэкономить свыше 5,3 миллиардов долларов. В последнее время покупатели заметно охладели к использованию купонов, о чем свидетельствует резко снизившееся количество покупок с использованием купонов. Поэтому в последнее время большинство производителей стали гораздо осторожнее использовать это средство стимулирования сбыта, более тщательно выбирая целевую аудиторию.

В прошлом маркетологи практически всегда использовали купоны, массово распространяемые почтой, в газетных вкладышах, в рекламных объявлениях в газетах и журналах. Сегодня, однако, они все больше и больше распространяют купоны через специальные устройства при кассовых терминалах, используя для этого электронные принтеры, встроенные в системы для компьютеризации учета в розничной торговле, которые печатают купоны или используют "безбумажные купонные системы". Примером может послужить система Catalina Marketing Network's Checkout Direct, которая дает индивидуальные скидки определенным покупателям при расчете в кассе магазина [26]. Некоторые

компании предлагают сейчас купоны на своих Web-узлах или в интерактивных купонных службах, таких как Interactive Coupon Network's CoolSavings (`www.coolsavings.com`) и Money Mailer's H.O.T. Coupons (`www.hotcoupons.com`). Участниками акций, проводимых CoolSavings, являются такие компании, как *JCPenney, Toys 'Я' Us, Boston Market, Domino's Pizza* и *H&R Block* [27].

Зачетные талоны похожи на купоны, с той лишь разницей, что уменьшение цены происходит после покупки, а не при посещении магазина. Потребитель посылает производителю "подтверждение покупки", который затем компенсирует часть стоимости покупки почтовым переводом. Например, компания *Toro* в начале сезона провела акцию по стимулированию сбыта своих снегоочистительных машин, предлагая компенсацию, если уровень снежных осадков в районе проживания покупателя окажется ниже среднего. Конкуренты не смогли повторить это предложение за столь короткий срок, и кампания по стимулированию имела большой успех.

Упаковки с указанием цены предлагают потребителям сэкономить на обычной цене товара. Сниженные цены указываются производителем непосредственно на упаковке или ярлыке. Можно продавать один товар в обычной упаковке по сниженной цене (два по цене одного) или два разных товара, связанных между собой (например, зубная паста и зубная щетка). Этот способ весьма эффективен — даже эффективнее, чем купоны – для стимулирования кратковременного увеличения продаж.

Премиями называются товары, предлагаемые либо бесплатно, либо по очень низкой цене в качестве поощрения за сделанную покупку. В кампании по стимулированию сбыта под названием "Охота за сокровищами" компания *Quaker Oats* вложила золотые и серебряные монеты на сумму 5 миллионов долларов в пакеты с собачьим кормом Ken-L Ration. Недавно компания *Cutty Sark* предлагала в качестве подарка поднос при покупке одной бутылки вина Cutty и настольную лампу при покупке двух, компания *Pepsi* также провела очень успешную кампанию по стимулированию сбыта. Участвовавшие в этой кампании потребители получали различные спортивные товары со скидкой, величина которой определялась количеством выпитой колы [28]. Премия может находиться внутри упаковки либо снаружи (сверху). Сама упаковка может служить премией, если ее можно повторно использовать.

Рекламными сувенирами называются полезные мелочи с нанесенным на них названием рекламодателя, которые бесплатно вручаются потребителям. Обычно это ручки, календари, брелки для ключей, спички, сумки для покупок, футболки и кофейные чашечки. В одном недавнем исследовании оказалось, что 63% опрошенных потребителей имели с собой или носили на себе рекламные сувениры. Большая часть из них могли вспомнить название рекламодателя или рекламное сообщение до того, как показать его интервьюеру [29].

Поощрение постоянных клиентов — это деньги либо другие награды, предлагаемые постоянным пользователям товаров или услуг компании. Например, авиакомпании предлагают "схемы поощрения тех, кто часто летает", начисляя очки за перелетные расстояния, за которые затем можно получить бесплатный билет. Компания *Marriott Hotel* использует программу поощрения "Почетных гостей", в соответствии с которой присваивает наградные баллы клиентам своих отелей. Компания *Baskin-Robbins* предлагает награды частым покупателям — за каждые десять покупок потребители получают бесплатную порцию мороженого.

Стимулирование сбыта в местах торговли осуществляется с помощью различных плакатов и стендов, расположенных прямо в магазинах. К сожалению, большинству розничных торговцев не нравится возиться с сотнями изображений, вывесок и плакатов, которые они получают от производителей каждый год. Производители ответили на это предложением еще лучших материалов для рекламы своей продукции в местах продажи, использовав их изображение в рекламе на телевидении и в печатных изданиях.

Конкурсы, лотереи и игры дают потребителю шанс случайно или с определенными усилиями выиграть что-нибудь, например деньги, путевки или различные товары. Во время конкурса потребителям предлагают прислать или сказать по телефону ответ на вопрос, который оценивает специальное жюри, определяющее лучший результат. Желающие принять участие в лотерее должны сообщить свои имена на этикетке, специальном отрывном талоне и т.п. Участвующие в игре потребители всякий раз при покупке получают что-нибудь — номера бинго или недостающие буквы — что помогает им (или не помогает) выиграть приз. Конкурс среди продавцов стимулирует дилеров или торговых агентов увеличивать свои усилия по сбыту товаров, поскольку лучшему продавцу будет вручен приз.

Средства стимулирования торговли

Большая часть рекламных средств предназначена для стимулирования розничных и оптовых торговцев (63%), а не потребителей (37%). Средства стимулирования торговли могут убедить розничных и оптовых торговцев выбрать товар данной марки, предоставлять ему место на полках своих магазинов, рекламировать его и сбывать потребителям. Место на полках в наши дни представляет особую ценность, поэтому часто производителям приходится соглашаться на существенное снижение цены, предоставлять гарантии возврата товара или давать торговцам бесплатные товары, чтобы попасть на полки магазинов и оставаться там.

Производители используют несколько средств для стимулирования торговли. Многие из средств для стимулирования потребителей — конкурсы, премии, плакаты — также используются и для стимулирования торговли. Либо производители могут на определенное время ввести простую **скидку** с продажной цены. Это поощряет дилеров покупать товар в больших количествах или брать новые наименования. Дилеры могут использовать скидку для получения немедленной прибыли, израсходовать ее на рекламу или за ее счет снизить цены.

Кроме того, производители предлагают **компенсацию** (обычно с цены единицы товара), если розничный торговец согласится определенным образом представлять их товар. Таким образом производитель компенсирует расходы розничного торговца на рекламу товара или на организацию специальных мероприятий в местах продажи товара.

Производители могут предлагать *бесплатные товары* посредникам, покупающим товар в определенном количестве, определенного сорта или размера. Они предлагают *средства для "проталкивания" товара* — наличные или подарки дилерам или продавцам, чтобы "протолкнуть" свой товар на рынок. Производители могут снабжать розничных торговцев бесплатными сувенирами с названием компании, например ручки, карандаши, календари, держатели для бумаги, записные книжки, спичечные коробки и пепельницы.

Средства стимулирования организованных потребителей

Каждый год компании расходуют миллиарды долларов на стимулирование организованных потребителей. Эти деньги используются для того, чтобы поддерживать деловые контакты, стимулировать продажи, вознаградить потребителей и усилить мотивацию торговых работников. Средства для стимулирования организованных потребителей во многом совпадают со средствами для стимулирования торговли или потребителей. Мы сосредоточим наше внимание на двух основных средствах стимулирования бизнеса – торговых выставках и конкурсах по продажам.

Многие компании и торговые ассоциации для рекламы своих товаров организуют *торговые выставки*. Фирмы, продающие товары для определенной отрасли промышленности, демонстрируют свои товары на торговых выставках. Каждый год происходит около 4300 торговых выставок, привлекающих в общей сложности 85 миллионов людей. Поставщики получают от выставок много преимуществ, в частности возможность установить новые деловые контакты, пообщаться с потребителями, представить новые товары, найти новых клиентов и больше продать существующим, а также снабдить потребителей аудиовизуальными и печатными материалами о своей деятельности. Торговые выставки, кроме всего прочего, дают компаниям возможность увидеть множество потенциальных клиентов, не знакомых с торговыми представителями этих компаний. Около 90% посетителей торговых выставок там впервые видят торговых агентов компании. Маркетологи, работающие на промышленных предприятиях, тратят на участие в торговых выставках больше 35% своего годового бюджета [30].

Конкурс по продажам представляет собой конкурс для торговых агентов или дилеров, призванный повысить их производительность труда в течение определенного периода времени. Большинство компаний ежегодно или даже чаще проводят среди своих торговых работников конкурсы по продажам. Они усиливают мотивацию и выявляют лучших работников, которые получают бесплатные путевки, наличные деньги или другие призы. Некоторые компании награждают победителей баллами, которые затем можно обменять по выбору на различные призы. Конкурсы по продажам приносят наибольший эффект, если они увязываются с целями, которые можно измерить и достичь (например, установление новых связей, оживление старых связей или повышение прибыльности), и если служащие уверены, что у всех равные шансы на победу. Иначе, если служащие не верят в достижимость поставленных целей или в равенство, они не примут вызова.

Разработка программы стимулирования сбыта

Чтобы составить полноценную программу стимулирования сбыта, маркетологам необходимо принять еще несколько важных решений. Сначала им следует определить *размер стимула*. Для успеха программы необходим определенный минимальный размер стимула. Чем больше стимул, тем больший эффект принесет программа. Кроме того, маркетолог должен установить *условия для участия*. Можно допустить к участию всех или только определенные группы людей.

Маркетолог должен решить, как *рекламировать* и *донести до потребителей* саму программу. Купон со скидкой в 50 центов можно вручить в магазине, вложить в упаковку, послать по почте или напечатать в рекламе. Каждый метод распространения имеет разные

уровни досягаемости и стоимости. Все чаще специалисты по маркетингу используют в рамках одной кампании разные носители рекламы.

Продолжительность кампании по стимулированию также играет важную роль. Если кампания по стимулированию сбыта длится очень мало времени, многие из потенциальных клиентов (не совершающих покупки в течение этого времени) пропустят ее. Если же она будет тянуться слишком долго, то потеряет свою движущую силу.

Оценка результатов также очень важна. Однако многие компании не в состоянии оценить результаты своих программ, а некоторые оценивают их лишь поверхностно. Производители прибегают к одному из нескольких методов оценки. Самый распространенный — это сравнить уровень продаж перед началом кампании, во время ее проведения и после ее окончания. Предположим, доля рынка, которая принадлежит компании, составляет 6%, во время проведения кампании она увеличивается до 10%, сразу после ее окончания падает до 5%, а в дальнейшем повышается до 7%. Кампания привлекла новых покупателей и увеличила уровень покупок постоянных клиентов. После ее окончания сбыт уменьшился, поскольку потребители стали пользоваться запасами. А рост доли рынка до 7% показывает, что кампания привлекла новых потребителей. Если бы доля рынка вернулась к прежнему значению, это означало бы, что программа по стимулированию сбыта изменила лишь *распределение спроса во времени*, а не общий *спрос*.

Исследования также должны показывать, какие люди отреагировали на программу по стимулированию и что они делали после ее завершения. С помощью опросов можно выяснить, сколько потребителей вспомнят о кампании, что они думают о ней, сколько из них приняли в ней активное участие и как она повлияла на их уровень покупок. Кампании по стимулированию торговли можно также оценивать с помощью *экспериментов*, изменяя такие параметры, как размер стимула, продолжительность и метод распределения.

Очевидно, что стимулирование сбыта играет важную роль в рекламной кампании в целом. Чтобы правильно его использовать, специалист по маркетингу должен определить цели, которые преследует стимулирование сбыта, выбрать наилучшие инструменты, разработать программу стимулирования, предварительно проверить и реализовать эту программу, а также оценить ее результаты.

Настала пора еще раз вспомнить основные понятия этой главы. Эта глава — вторая из трех глав, посвященных последнему элементу маркетингового комплекса — продвижению товаров. В предыдущей главе мы рассмотрели рекламу и связи с общественностью; в этой — деятельность торговых агентов и стимулирование сбыта. В следующей главе мы подробно расскажем о прямом и интерактивном маркетинге.

Личная продажа и стимулирование сбыта — два дополнительных инструмента для взаимодействия с настоящими и будущими клиентами и построения взаимоотношений. Торговля — одно из самых древних ремесел на земле, и люди, которые занимаются торговлей, называются по-разному. Впрочем, независимо от своих названий, лица, занятые реализацией произведенной продукции, играют ключевую роль в современных организациях. Чтобы добиться успеха в личной продаже, компания должна сначала создать свою службу сбыта, а затем и управлять ею. Стимулирование сбыта основано на использовании краткосрочных стимулов, призванных подтолкнуть потребителей или продавцов к покупке или продаже товаров или услуг. Реклама и торговые агенты объясняют причины, по которым необходимо купить определенный товар или услугу, а стимулирование сбыта называет причины, по которым это необходимо сделать *сейчас*.

Привал: обзор пройденного пути

1. **Обсудите роль торговых агентов компании в создании потребительской ценности и построении отношений с потребителями.**

   Большинство компаний пользуются услугами торговых агентов, многие отводят им важную роль в маркетинге. В компаниях, продающих товары производственного назначения, торговые агенты работают напрямую с клиентами. Очень часто торговый агент — единственный, кто связывает клиента и компанию, и, таким образом, может рассматриваться клиентом как лицо, представляющее саму компанию. Компании, производящие потребительские товары, работают через посредников, их потребители обычно не встречаются с торговыми агентами и часто даже не подозревают об их существовании. Продавцы работают за кулисами, имея дело только с оптовыми и розничными торговцами, чтобы получить их поддержку, и помогая им более эффективно продавать продукцию компании.

   Будучи элементом комплекса продвижения товара, торговые агенты весьма эффективно достигают определенных маркетинговых целей и выполняют такие задачи, как поиск потенциальных покупателей, общение с клиентом, продажа и техническое обслуживание, а также сбор информации. Но так как компании начинают все больше и больше ориентироваться на рынок, их торговые агенты тоже работают для того, чтобы и *удовлетворить потребителя*, и *принести компании прибыль*. Чтобы достичь этих целей, торговому агенту, кроме традиционных навыков продажи товара, необходимы навыки маркетингового анализа и планирования.

2. **Назовите и прокомментируйте шесть основных этапов управления службой сбыта.**

   Высокая стоимость содержания службы сбыта неизбежно влечет за собой необходимость эффективного управления ее работой, состоящего из шести этапов: *разработка стратегии деятельности и структуры службы сбыта, поиск и отбор, обучение, мотивация, контроль и оценка*.

   При создании службы сбыта руководство компании должно определить, какая организационная структура службы сбыта будет работать лучше всего (территориальная, товарно-ориентированная, ориентированная на потребителя или смешанная), насколько большим должен быть штат сотрудников этой службы, кого привлекать к участию в продажах и как различные торговые агенты будут работать вместе (во внешней или внутренней службе сбыта, в командной торговле).

   Для того чтобы избежать нецелесообразных затрат на подготовку неперспективных кандидатов, следует тщательно относиться к привлечению и отбору претендентов. Нанимая торговых агентов, компания может ориентироваться на профессиональные и личные характеристики своих лучших торговых агентов, чтобы отметить черты, желательные для всей службы сбыта. Для поиска кандидатов следует обратиться в агентства по трудоустройству, дать объявление в соответствующих изданиях, предложить временную работу студентам колледжей, попросить своих торговых агентов подыскать подходящих людей. Собственно процедура отбора может варьироваться от простой неформальной беседы до продолжительных тестирований и собеседований. Программы подготовки призваны не только познакомить новоис-

печенных агентов с искусством торговли, но и с историей компании, ее продукцией и стратегией, а также с характеристиками ее рынка и конкурентов.

Для эффективного управления службой сбыта компания должна тщательно разработать систему вознаграждения своих торговых агентов, которая поощряла бы, усиливала мотивацию и направляла их деятельность. Уровень оплаты должен соизмеряться со среднеотраслевыми показателями оплаты труда торговых агентов и с квалификацией сотрудников. Всем торговым агентам необходимо руководство, многие из них нуждаются в систематической поддержке и ободрении, поскольку им приходится принимать массу важных решений и они сталкиваются со многими обескураживающими неудачами. Периодически компания должна проводить оценку результатов деятельности своих агентов, что поможет им лучше справляться со своими обязанностями. Оценка деятельности основывается на информации, которую можно почерпнуть из отчетов по продажам, личных наблюдений, писем и жалоб клиентов, опросов клиентов и бесед с другими сотрудниками.

3. **Обсудите процесс личной продажи, проводя грань между маркетингом, ориентированным на заключение сделок, и маркетингом, ориентированным на установление отношений с клиентом.**

   Классический процесс продажи состоит из семи последовательных этапов: *поиск и оценка покупателя, подготовка к контакту, контакт, презентация и демонстрация, устранение разногласий и возражений, заключение* и *сопровождение сделки.* Все эти этапы помогают торговому агенту заключить сделку и таким образом создают ориентацию на сделки. Однако продавцы при заключении сделки должны руководствоваться более широкой концепцией маркетинга отношений. Служба сбыта компании должна "дирижировать оркестром усилий всех служб и подразделений компании", направленных на развитие выгодных долгосрочных отношений с потребителями на основе наивысшей потребительской ценности и достижения максимальной степени их удовлетворенности.

4. **Расскажите, как разрабатываются и реализуются кампании по стимулированию сбыта.**

   Стимулирование сбыта охватывает широкий круг средств для кратковременного повышения спроса — купоны, премии, конкурсы, покупки с условиями, разработанные для стимулирования потребителей, торговли и торговых агентов компании. Расходы на стимулирование сбыта в последнее время растут гораздо быстрее, чем расходы на рекламу. Для проведения мероприятий по стимулированию сбыта необходимо установить *цели стимулирования сбыта* (в общем, стимулирование сбыта должно способствовать построению отношений с клиентом). Затем необходимо разработать и реализовать программу стимулирования, выбрав более подходящие *средства стимулирования потребителей* (образцы, купоны, премии, упаковки с указанием цены, рекламные сувениры, награды постоянным клиентам и прочее), *торговли* (скидки, зачеты, бесплатные товары и прочее) и *предприятий-потребителей* (торговые выставки, конкурсы-продажи). Мероприятия по стимулированию сбыта должны быть тщательно скоординированы с другими составляющими комплекса продвижения компании.

Указатель важнейших терминов

Внешняя служба сбыта
Внутренняя служба сбыта
Завершение сделки
Зачет
Командная торговля
Компенсация
Контакт
Купоны
Маркетинг отношений
Ориентированная на потребителя структура службы сбыта
Подготовка к контакту
Подход по уровню трудоемкости
Поиск потенциального покупателя
Презентация
Премии
Процесс продажи
Рекламные сувениры
Скидка
Сопровождение сделки
Стимулирование сбыта
Телемаркетинг
Территориальная структура службы сбыта
Товарно-ориентированная структура службы сбыта
Торговые квоты
Торговый агент
Управление службой сбыта
Устранение разногласий и возражений

Проверочные задания и контрольные вопросы помогут вам усвоить материал, с которым вы познакомились в этой главе.

Проверочные задания

1. Роберт Льюис Стивенсон как-то заметил, что "всяк живет, что-то _____".
2. При _____ организации службы сбыта каждый торговый агент закрепляется за определенным географическим регионом, в котором он полномасштабно представляет свою компанию.
3. Общая сумма вознаграждения торговых агентов состоит из нескольких элементов: _____, _____ и _____.
4. Осуществляя руководство своими торговыми агентами, компания _____ и _____ их деятельность.
5. В соответствии с рис. 13.3, процесс продажи состоит из следующих этапов: _____, _____, контакт, презентация и демонстрация, _____, _____ и ее сопровождение.
6. Первым этапом процесса продажи является _____ — выделение из общей массы покупателей потенциальных, по мнению торгового агента, клиентов.
7. Большинство компаний сегодня переходят от маркетинга, ориентированного на _____, к маркетингу, ориентированному на _____, который предполагает установление длительных взаимовыгодных отношений с потребителями на основе предоставления им наивысшей потребительской ценности и удовлетворенности.
8. _____ — кратковременное побуждение, поощряющее покупку или продажу товара или услуги.
9. Стимулирующие мероприятия могут быть направлены на _____, предприятия-потребителей, _____ и _____.

10. Одним из средств стимулирования конечных потребителей является _____ _____, т.е. предложение небольшого количества товара на пробу.

Ответы. 1. Продавая. 2. Территориальной. 3. Фиксированные и переменные выплаты, возмещение расходов и дополнительные выплаты. 4. Направляет и стимулирует. 5. Поиск и оценка покупателей, подготовка к контакту, устранение разногласий, заключение сделки. 6. Поиск покупателей. 7. Сделки, отношения. 8. Стимулирование сбыта. 9. Конечных потребителей, оптовых и розничных торговцев, торговых агентов (продавцов). 10. Распространение образцов.

Темы для обсуждения

1. Что имел в виду Роберт Льюис Стивенсон, когда говорил "всяк живет, что-то продавая"? Опишите все функции и роли, которые современный торговый агент должен выполнять.
2. Многие считают, что они не обладают качествами торгового агента. Расскажите, какую роль играют программы по подготовке торговых агентов в развитии индивидуальных способностей к торговле.
3. При организации работы службы сбыта менеджерам приходится решать ряд сложных задач. Одной из самых важных является выбор организационной структуры службы сбыта. Оцените подходы к решению этой задачи, описанные в главе. В каждом случае коротко опишите основные характеристики этого метода, приведите пример его использования, оцените его эффективность.
4. Большинство компаний сегодня отходят от маркетинга, ориентированного на заключение сделок, и склоняются больше к маркетингу, ориентированному на установление длительных отношений с потребителем. Объясните значение понятия "маркетинг отношений" и расскажите, как его использовать в следующих ситуациях: продажа компьютера потребителю, продажа новой автомашины, предоставление студентам университетского образования и продажа абонементов в местный драматический театр.
5. Какое из средств стимулирования сбыта, описанных в этой главе, подойдет лучше всего для стимулирования сбыта в следующих ситуациях: химчистка, которая хочет обратить внимание на низкую цену за выстиранные и выглаженные белые рубашки к вечернему костюму; компания по производству конфет *Gummy Bears* начинает продажу конфет с новым вишневым ароматом; компания *Procter & Gamble* хочет одновременно увеличить сбыт стирального порошка и смягчителя тканей; компания хочет, чтобы ее покупатели помогли ей разработать новый рекламный слоган.

Электронная торговля

Работа биржевого маклера может быть волнующим и перспективным занятием. В прошлом молодые брокеры, проходившие профессиональную подготовку, особенно внимательно изучали технические особенности работы биржи и характеристики потенциальных клиентов. Одна из самых сложных задач для брокера-новичка — научиться находить и "раскручивать" клиентов. Во время обучения брокеры часами просиживали на телефоне, совершая бесчисленное множество звонков по телефону в поисках потенциальных

клиентов. Это малопривлекательное и подчас просто невыносимое занятие было своеобразной прелюдией к настоящей биржевой деятельности. Сегодня, однако, ситуация изменилась. Новые инвестиционные и информационные альтернативы в корне изменили работу брокера. Большинство основных брокерских контор работает в интерактивном режиме, а брокеры, оказывающие инвестиционные услуги, могут утолить информационный голод инвесторов такими "блюдами", о которых несколько лет назад те не могли даже и мечтать. Посетите следующие Web-узлы, чтобы получить больше информации о покупке и продаже акций и облигаций в интерактивном режиме: E-TRADE (`www.etrade.com`), Fidelity Investments (`www.fidelity.com`), Merrill Lynch (`www.ml.com`), Charles Schwab (`www.schwab.com`), T.Rowe Price (`www.troweprice.com`).

Вопросы для обсуждения

1. Как такие Web-узлы изменили брокерский бизнес? Какие изменения произошли в обязанностях брокера?
2. Как интерактивные брокерские конторы помогают обычным брокерам работать более результативно (если, конечно, помогают)? Какие стратегии продажи больше всего подходят брокеру, который решил в своей работе использовать индивидуальные контакты и интерактивные технологии?
3. Какой из перечисленных выше Web-узлов кажется более простым в использовании? Почему?
4. Еще раз внимательно изучите каждый из перечисленных выше узлов. Занесите результаты ваших наблюдений в таблицу, сравнивая эти узлы по таким критериям: меры по стимулированию сбыта, виды и объем информационных услуг, стоимость предоставляемых услуг, дизайн, скорость ответа на ваши вопросы, обеспечение безопасности и приверженность маркетингу отношений. Какой узел оказался самым лучшим? Почему?

Практические задания

Заменит ли, в конечном счете, интерактивная торговля человеческие контакты, которые до сих пор были неотъемлемой частью процесса продажи? Электронная торговля акциями и облигациями — хороший пример, чтобы порассуждать. Интерактивное вложение инвестиций отличается от заказа товаров, пошива одежды на заказ или заказа программного обеспечения для своего компьютера. Быстрый ответ, безопасность, советы эксперта и последняя информация, анализ тенденций и низкие издержки каждой сделки оказываются гораздо важнее типичных услуг, которые предлагают обычные электронные розничные торговцы. В прошлом биржевые маклеры служили связующим звеном между продавцом и брокерскими компаниями, предоставляющими разнообразные информационные услуги. Электронная торговля сейчас изменяет эти отношения. Представьте, что вы собираетесь вложить 20 тысяч долларов в ценные бумаги. Какому из Web-узлов и какой соответствующей брокерской компании вы отдали бы предпочтение? Почему? Если бы вы пользовались этим Web-узлом, каким бы был характер ваших отношений с брокером? Как мог бы местный брокер использовать Web-узел своей компании для повышения эффективности своей работы? Расскажите о том, что вы выяснили, своим одногруппникам.

Условия задачи

Шоумен и основатель знаменитой цирковой труппы П.Т. Барнум (P.T. Barnum) мог бы гордиться Ричардом Брэнсоном (Richard Branson). Брэнсон — основатель и президент компании *Virgin Atlantic Airways/Virgin Entertainment Group*. Он считает, что занимается практически тем же, что и Барнум. Его империя включает авиалинии, железные дороги, финансовые службы, музыкальные магазины, кинотеатры и даже производство колы. Г-н Брэнсон почти так же искусен в генерировании новых идей, как в продажах и стимулировании сбыта. И даже, хотя внешне он совсем не похож на шоумена, он отлично ведет переговоры, организует бизнес и создает новые торговые марки. Недавно г-н Брэнсон вывел на американский рынок свою Virgin Cola, не испугавшись конкуренции с таким гигантам, как *Coca-Cola* и *Pepsi*. Чтобы привлечь внимание средств массовой информации к выпуску новой продукции (и обеспечить необходимые каналы сбыта и линии по розливу), он проехал на цистерне, обвешанной баночками Virgin Cola по Таймс Сквер. Вместо традиционной информации о своей продукции, рекламная кампания Virgin Cola приглашала людей на улицы, чтобы поговорить обо всем, что придет им в голову. Шоумен Брэнсон заявляет, что его компания верит в успех нового продукта и что *Coca-Cola* и *Pepsi* будут крайне удивлены, когда дело дойдет до нетрадиционного продвижения товара.

А теперь решайте

1. Оцените подход Ричарда Брэнсона к продвижению нового товара. Как вы думаете, имеет ли смысл конкуренция с *Coca-Cola* и *Pepsi*? Объясните.
2. Какие дополнительные средства стимулирования сбыта вы предложили бы Брэнсону, чтобы наладить хорошие отношения с дилерами? С потребителями? Как вы использовали бы эту кампанию по продвижению нового товара в рекламных обращениях компании?
3. Представьте, что вы менеджер по маркетингу этого продукта. Продумайте полномасштабную кампанию по стимулированию сбыта, которая позволила бы максимально полно охватить американский рынок. Какие факторы могут оказать решающее влияние на успех вашего предприятия? Можете ли вы извлечь какую-то выгоду из неординарных личных характеристик основателя компании? Что вы думаете о шансах компании на успех на рынке Соединенных Штатов Америки?

Примечания

1. Цитируется по статье *Andy Cohen*. Top of the Charts: Lear Corporation//Sales & Marketing Management, July 1998, p. 40. См. также статьи *Sarah Lorge*. Better Off Branded//Sales & Marketing Management, March 1998, P. 39–42; *Tony DeLorenzo*. International Growth Fuels Lear's Record First Quarter; пресс-релиз компании доступен по адресу `www.lear.com/e/e11/htm`, April 21, 1998; информация общего характера о деятельности компании *Lear* доступна по адресу `www.lear.com/d.htm`, July 20, 1998.

ГЛАВА 14

Маркетинг в цифровую эпоху

ИЗУЧИВ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ ДОЛЖНЫ УМЕТЬ СЛЕДУЮЩЕЕ.

1. Продемонстрировать влияние цифровой эпохи на потребителей и компании, которые обслуживают их
2. Объяснить, как компании реагируют на появление Интернета и других мощных новых технологий разработки стратегий "электронного бизнеса", и показать, как эти стратегии приносят выгоду как покупателям, так и продавцам
3. Указать четыре основные области "электронного маркетинга"
4. Показать, как компании реализуют на практике "электронный маркетинг" с целью прибыльной доставки своим клиентам большей ценности
5. Описать дальнейшие перспективы "электронной торговли", а также проблемы, которые она может породить в будущем

Дорожная карта

Обзор основных концепций

Вы уже проделали значительный путь в ходе освоения основ маркетинга. Вы уяснили, что целью маркетинга является создание ценности для клиентов, чтобы впоследствии получать ценность от клиентов. К этому моменту вам уже должно быть ясно, как компании с правильной организацией маркетинга привлекают, удерживают и "выращивают" клиентов, выявляя потребности клиентов, разрабатывая клиенто-ориентированные маркетинговые стратегии и маркетинговые программы, доставляющие клиентам ценность, и формируя прибыльные отношения с клиентами и маркетинговыми партнерами. В оставшихся трех главах настоящей книги мы распространим маркетинговую концепцию на три особые сферы: маркетинг в цифровую эпоху, глобальный маркетинг, а также маркетинговую этику и социальную ответственность. Несмотря на то что в предыдущих главах мы неоднократно затрагивали все эти темы, учитывая их особую важность, оставшиеся три главы мы посвятим исключительно этим темам.

В настоящей главе рассмотрим влияние на маркетинг его быстро меняющегося цифрового окружения. За последние десять лет в маркетинговой стратегии и практике произошли разительные перемены. Крупные технологические достижения, в том числе бурное развитие Интернета, оказали существенное влияние на потребителей и компании, которые обслуживают их. Чтобы добиться процветания (или обеспечить хотя бы выживание) в эту цифровую эпоху, компании должны пересмотреть свои маркетинговые стратегии и приспособить их к своему меняющемуся окружению.

Рассмотрим для начала компанию *Amazon.com*. За период, лишь немногим больший десятилетия, *Amazon.com* превратилась из скромного новичка в одну из самых известных компаний, работающих в Интернете. Единственная проблема этой на первый взгляд

успешной компании заключается в том, что ей по-прежнему приходится убеждать потенциальных инвесторов в том, что она в состоянии превратить свои неплохие и устойчивые прибыли в прибыль для инвесторов. Знакомясь с приведенным ниже материалом, попытайтесь ответить на вопрос: добьется ли со временем *Amazon.com* своей цели стать чем-то наподобие "*Wal-Mart* в Интернете"? Или эта компания в конце концов поймет, что ее модель, ориентированная исключительно на работу в Интернете, никогда не принесет ей по-настоящему высоких и устойчивых прибылей? В общем, читайте и делайте выводы.

Вполне возможно, что когда речь заходит о покупках в Интернете, вы сразу же вспоминаете об *Amazon.com*. Эта компания впервые открыла для посетителей свои виртуальные двери в 1995 году, продавая книги из гаража своего основателя Джеффа Безоса (Jeff Bezos). (Гараж находился в пригороде Сиэтла.) *Amazon.com* и поныне занимается продажей книг — *огромного количества книг*. Однако помимо книг *Amazon.com* продает сейчас многое другое, начиная с музыкальных записей, видеопродукции, потребительской электроники, инструментов, хозяйственных товаров, готовой одежды, товаров для детей и заканчивая оптовыми партиями алмазов и лобстерами, поставляемыми из штата Мэн. "У нас самый большой выбор товаров на всей планете", — возвещает Web-сайт этой компании.

Совершенствуя искусство продажи в Интернете, *Amazon.com* также предлагает новые методы маркетинга. Самые горячие поклонники *Amazon.com* считают ее образцовой компанией цифровой эпохи. Они предсказывают, что со временем *Amazon.com* станет чем-то вроде "*Wal-Mart* в Интернете". Скептики, естественно, высказываются гораздо осторожнее, ссылаясь на то, что далеко не все в десятилетней истории этой компании шло так уж гладко и что эта история скорее напоминает катание на "американских горках".

Привлечение клиентов и обеспечение продаж проблемы не составило. Клиентская база *Amazon.com* стремительно разрасталась и к настоящему времени достигла 49 миллионов человек, представляющих 220 стран. Объем продаж вырос со скромных 15 млн долл. за год в 1996 году до более чем 6,9 млрд долл. в наши дни (среднегодовые темпы роста составляют впечатляющую величину — 57%). Так в чем же проблема? Проблема этой компании заключается в том, что, по словам одного аналитика, "хроническим пунктиком *Amazon.com* является проблема рентабельности".

Вплоть до 2003 года *Amazon.com* не удавалось ни один год не закончить с прибылью. Скептики утверждают, что модель *Amazon.com*, ориентированная исключительно на работу в Интернете, никогда не принесет этой компании по-настоящему высоких и устойчивых прибылей. По-видимому, инвесторы согласны с этим утверждением. Цена акций *Amazon.com* на протяжении последних двух лет значительно снизилась и в настоящее время составляет лишь 70% от своего пикового уровня, достигнутого в 1999 году. Еще хуже, по мнению скептиков, то, что в ближайшие годы ситуация, скорее всего, не улучшится и, может быть, даже ухудшится, поскольку этому первопроходцу Интернет-торговли придется столкнуться с ростом конкуренции со стороны множества новых Интернет-торговцев, а также со стороны гигантов розничной торговли, которые ориентируются в основном на традиционные методы торговли, однако открывают понемногу собственные Web-магазины.

Какими бы ни были ваши представления о будущем, вряд ли приходится сомневаться в том, что *Amazon.com* — это действительно выдающаяся маркетинговая компания. Не приходится сомневаться и в том, что в своей деятельности *Amazon.com* ориентируется исключительно на интересы клиентов. "В нашей компании все подчинено созданию подлинной ценности для клиентов, — говорит основатель *Amazon.com* Джефф Безос. — Если вы ориентируетесь на желания своих клиентов и налаживаете отношения с ними, то они дадут вам заработать деньги." Во время недавней промо*ушен-кампании в Японии Джефф Безос облачился в униформу водителя, доставляющего товары* на дом заказчикам, и ездил от дома к дому с заказами. Его кредо: все в *Amazon.com* — сверху донизу — начинается с клиента и заканчивается им.

Любой сотрудник *Amazon.com* скажет вам, что его компания хочет делать гораздо больше, чем просто продавать книги, цифровые фотоаппараты или DVD. Она хочет предоставлять каждому из своих клиентов особые впечатления. "Впечатления, получаемые клиентом, имеют огромное значение, — говорит Безос. — Мы поставили перед собой задачу создать более привлекательный магазин, в котором покупателю будет легче выбрать необходимый ему товар, где покупатель может

узнать больше об интересующих его продуктах, где у него будет более широкий выбор и где он сможет купить нужный ему товар дешевле, чем в других магазинах. Если нам удастся соединить все эти достоинства в одном магазине, люди скажут: «Эти парни действительно умеют вести бизнес».»
Надо сказать, что люди, работающие в *Amazon.com*, действительно умеют вести бизнес. Большинство людей, регулярно совершающих покупки в *Amazon.com*, ощущают удивительно прочную связь с этой компанией. Это особенно удивительно, если принять во внимание практически полное отсутствие фактического ("физического") общения между компанией и ее клиентами. *Amazon.com* изо всех сил пытается сделать опыт каждого из своих клиентов "уникально персональным". Например, Web-сайт *Amazon.com* приветствует своих клиентов максимально персонализованными домашними страничками, а функция "Мы можем порекомендовать вам", используемая на этом Web-сайте, готовит персонализованные рекомендации относительно тех или иных товаров. Компания *Amazon.com* первой использовала технологию "совместной фильтрации" (collaborative filtering), которая "просеивает" прошлые покупки каждого из клиентов, а также модели совершения покупок клиентов со сходными профилями с целью создания на своем Web-сайте персонализованного контента. "Мы хотим, чтобы *Amazon.com* оказалась самым подходящим магазином для каждого из наших клиентов, — говорит Безос. — Если у нашей компании 49 миллионов клиентов, значит, у нас должно быть 49 миллионов магазинов."
Посетители Web-сайта *Amazon.com* пользуются поистине уникальным набором льгот и привилегий: огромный выбор товаров, хорошая цена, удобство совершения покупок, а также то, что вице-президент *Amazon.com* Джейсон Кайлар (Jason Kilar) называет "открытием" (discovery). Что, например, касается одних лишь книг, то *Amazon.com* предлагает виртуальный выбор из более чем 3 миллионов наименований (и очень удобное средство поиска), что в 15 раз больше, чем в любом "физическом" книжном магазине. Хорошая цена обеспечивается в форме приемлемых цен плюс бесплатная доставка по заказам, если общая сумма заказа превышает $25. Кроме того, совершить покупку в *Amazon.com* — проще простого. Для этого необходимо обратиться на соответствующий Web-сайт, отыскать интересующий вас товар и заказать его (одним нажатием кнопки мыши), причем для этого вам понадобится не больше времени, чем отыскать свободное место на площадке для парковки автомобилей возле какого-нибудь супермаркета.
Однако именно фактор "открытия" делает впечатление ("опыт"), полученное в результате совершения покупок в *Amazon.com*, по-настоящему особенным и ярким. Обратившись на Web-сайт *Amazon.com*, вы не торопитесь покинуть его. Здесь есть что посмотреть, чему поучиться — здесь можно совершить немало "открытий". Web-сайт *Amazon.com* — это уже своего рода Интернет-сообщество, члены которого могут разыскивать интересующие их товары, исследовать те или иные альтернативы, связанные с совершением покупок, обмениваться мнениями и собственными наблюдениями с другими посетителями, а также общаться в режиме реального времени с разными авторами и экспертами. Все перечисленные возможности позволяют *Amazon.com* делать гораздо больше, чем просто продавать товары в World Wide Web. *Amazon.com* устанавливает со своими клиентами персонализованные отношения и формирует у них положительный опыт совершения покупок в Интернете. На протяжении двух из последних трех лет Американский индекс удовлетворенности клиентов (American Customer Satisfaction Index) дает *Amazon.com* "самые высокие в истории" рейтинги удовлетворенности клиентов, которые когда-либо получали сервисные компании, какую бы отрасль они ни представляли.
По сути, *Amazon.com* добилась столь значительных успехов в деле управления отношениями со своими Интернет-клиентами, что многие традиционные компании розничной торговли обращаются к *Amazon.com* за помощью и советом. Например, *Amazon.com* наладила партнерские отношения с такими широко известными компаниями розничной торговли, как *Target* и *Borders*, помогая им правильно организовать свои Web-интерфейсы. Эти традиционные партнеры *Amazon.com* занимаются вопросами закупок и товарно-материальных запасов, а сама *Amazon.com* занимается вопросами формирования положительного опыта у клиентов (организует работу Web-сайта, привлекает клиентов и управляет обслуживанием клиентов). Кроме того, *Amazon.com* образовала альянсы с сотнями других компаний розничной торговли, которые продают свои товары посредством Web-сайта *Amazon.com*. Например, "магазин готовой одежды" *Amazon.com* — это торговый пассаж, в котором продаются продукты таких партнеров *Amazon.com*, как *Nordstrom, Macy's, JC Penney, Urban Outfitters, Eddie Bauer* и *Lands' End* (принадлежит компании *Sears*). В целом, 28%

продаж Amazon.com в настоящее время обеспечиваются независимыми компаниями, которые продают свои товары посредством Web-сайта Amazon.com.
Итак, каково ваше мнение? Станет ли Amazon.com чем-то вроде "Wal-Mart в Интернете"? Или эта компания будет по-прежнему цепляться за свою модель "работы исключительно в Интернете", которая так никогда и не станет по-настоящему прибыльной? Несмотря на свои невероятные успехи и недавно поправившееся финансовое положение, до тех пор пока Amazon.com не докажет, что может быть стабильно прибыльной компанией, определенных ответов на эти вопросы никто не даст. Безусловно, Amazon.com предстоит столкнуться с некоторыми проблемами. Но какой бы ни оказалась дальнейшая судьба этого первопроходца Интернета, он навсегда изменил лицо маркетинга. "Amazon.com очень высоко подняла планку опыта, связанного с обслуживанием клиентов в Интернете, — *говорит один из аналитиков. — Я не уверен, что электронная торговля достигла бы* своего нынешнего уровня развития, если бы не Amazon.com." [1]

Достижения научно-технической революции дали старт тому, что мы называем "цифровой эпохой". Практически повсеместное использование Интернета и других мощных новых технологий оказывает огромное влияние как на производителей, так и на покупателей. В этой главе мы увидим, каким изменениям подвергаются маркетинговая стратегия и практика компаний, пытающихся воспользоваться преимуществами технологических достижений последнего времени.

Цифровая эпоха

Большая часть мирового бизнеса в наше время осуществляется посредством цифровых сетей, которые связывают между собой людей и компании. **Внутрикорпоративные сети** (intranet) представляют собой сети, которые соединяют сотрудников одной компании — как между собой, так и с компьютерной сетью этой компании. **Межкорпоративные сети** (extranet) соединяют компанию с ее поставщиками, дистрибьюторами и прочими сторонними партнерами. А **Интернет**, общедоступная, обширная "паутина", состоящая из множества компьютерных сетей, соединяет разбросанных по всему миру пользователей всех типов как между собой, так и с невероятно огромным по своему объему "информационным хранилищем".

С созданием в 90-е годы World Wide Web и Web-браузеров, Интернет превратился из простого инструмента связи в поистине революционную технологию. В наши дни Интернет продолжает развиваться ускоренными темпами. В прошлом году уровень проникновения Интернета в среду пользователей в Соединенных Штатах достиг 68%, а общее количество пользователей Интернета достигло 202 миллионов человек. Примерно 14,6% мирового населения — что превышает 938 миллионов человек по всему миру — в наши дни пользуются Интернетом. Растет не только численность населения "всемирной паутины", но и скорость их работы в Интернете. Результаты недавно проведенного исследования показали, что почти половина всех американских семей, имеющих доступ к Интернету, подключаются к Интернету посредством быстродействующих широкополосных каналов связи [2].

Этот лавинообразный рост использования Интернета во всем мире составляет сущность так называемой "цифровой эпохи". Интернет оказался той революционной технологией нового тысячелетия, которая обеспечила компаниям и отдельным потребителям

возможность беспрепятственного общения и взаимодействия в невиданных доселе масштабах. Интернет предоставляет возможность потребителям и компаниям пользоваться и обмениваться между собой огромными массивами информации, причем зачастую для этого требуется лишь несколько щелчков кнопкой компьютерной мыши. Результаты недавно проведенных исследований показали, что, прежде чем принять то или иное важное решение, все большее число потребителей пытаются получить соответствующую информацию из Интернета. Каждый третий потребитель широко использует Интернет для сбора информации, которую он изучает при выборе учебного заведения, при покупке автомобиля, поиске работы, лечении серьезных заболеваний или принятии инвестиционных решений. Среднестатистический пользователь Интернета в Соединенных Штатах затрачивает примерно 28 часов в месяц на поиск информации в World Wide Web у себя дома плюс еще 76 часов в месяц на работе [3]. Таким образом, чтобы поддерживать на должном уровне свою конкурентоспособность в изменившейся ситуации на рынке, компании должны широко использовать Интернет-технологию. В противном случае они рискуют безнадежно отстать от своих конкурентов.

Интернет и другие цифровые технологии предоставляют в распоряжение маркетологов совершенно новый способ "выхода" на клиентов и их обслуживания. Впечатляющие успехи компаний, с самого начала решивших сосредоточить свою деятельность исключительно в Интернете (так называемые "цифровые компании" (click-only companies), или "дот-комы", к числу которых относятся *Amazon.com, eBay, Expedia* и сотни других), заставили традиционных производителей и торговцев (так называемые "традиционные компании" — brick-and-mortar companies) радикально пересмотреть свои взгляды на обслуживание рынков. В настоящее время практически все эти традиционные компании уже организовали собственные Web-сайты и коммуникационные каналы, с помощью которых они продают значительную долю своей продукции (такие компании нередко называют "кирпично-цифровыми" — click-and-mortar). В наши дни трудно найти компанию, которая не обеспечила бы себе хотя бы минимальное присутствие в World Wide Web.

Маркетинговая стратегия в цифровую эпоху

Чтобы успешно заниматься бизнесом в цифровую эпоху, требуется новая модель маркетинговой стратегии и практики. Интернет революционизирует способ создания компаниями ценности для клиентов и формирования отношений с ними. Цифровая эпоха фундаментально изменила представления клиентов об удобстве, скорости, цене, информации о товарах и качестве обслуживания. Следовательно, современный маркетинг требует нового мышления и новых способов работы. Разумеется, компаниям не следует пренебрегать навыками и методами, наработанными в прошлом. Но если компании рассчитывают добиться серьезных успехов в своем новом цифровом окружении, они должны также овладевать новыми компетенциями и новыми методами.

Электронный бизнес, электронная торговля и электронный маркетинг в цифровую эпоху

Электронный бизнес (e-business) предполагает использование компанией электронных платформ — внутрикорпоративных сетей, межкорпоративных сетей и собственно Интернет — для ведения своего бизнеса. Практически все компании уже обзавелись собственными Web-сайтами, с помощью которых они информируют потребителей о своих продуктах и услугах и активно продвигают эти продукты и услуги на рынок. Другие компании используют Web-сайты для налаживания более прочных отношений со своими клиентами.

Большинство компаний создали также собственные внутрикорпоративные сети на базе технологии Интернета, которые помогают сотрудникам компании общаться друг с другом и совместно пользоваться информацией, хранящейся в компьютерах компании. Например, около 14 000 сотрудников компании *P&G* регулярно пользуются внутрикорпоративной компьютерной сетью этой компании (mNet) в целях собственного обучения, а также для анализа маркетинговых новостей, поступающих со всего мира. А *Cheesecake Factory,* общенациональная сеть ресторанов, использует свою внутрикорпоративную компьютерную сеть для обучения собственных работников и проведения виртуальных собраний работников перед началом каждой смены [4]. Многие компании также создали межкорпоративные сети, с помощью которых они поддерживают постоянную связь со своими ведущими поставщиками и дистрибьюторами. Такие межкорпоративные сети способствуют обмену информацией, позволяют оперативно размещать заказы, осуществлять транзакции и производить оплату.

Электронная торговля (e-commerce), в отличие от электронного бизнеса, носит более конкретный характер. Электронный бизнес включает все информационные обмены, которые осуществляются в электронном виде как внутри компании, так и между компаниями и их клиентами. В отличие от электронного бизнеса, электронная торговля предполагает поддержку процессов купли и продажи электронными средствами, главным образом Интернет. *Электронные рынки* (e-markets), в отличие от физических рынков, или "рыночных *площадок*" (marketplaces), представляют собой "рыночные *пространства*" (marketspaces). Компании-продавцы используют электронные рынки для сбыта своих продуктов и услуг в режиме он-лайн. Покупатели, в свою очередь, используют электронные рынки для поиска информации об интересующих их продуктах и услугах и размещения заказов с помощью кредитных карточек или других средств электронных платежей.

Электронная торговля включает *электронный маркетинг* и *электронные закупки.* **Электронный маркетинг** (e-marketing) — это маркетинговый аспект электронной торговли. Он включает в себя деятельность компании, направленную на информирование потенциальных покупателей, а также продвижение на рынок и продажу продуктов и услуг посредством Интернета. Таким образом, компании *Amazon.com, L.L.Bean* и *Dell Computer* занимаются на своих Web-сайтах электронным маркетингом. Обратной стороной электронного маркетинга являются электронные закупки — аспект электронной торговли, связанный с покупкой. В данном случае речь идет о компаниях, которые покупают товары, услуги и информацию у поставщиков, работающих в Интернете. В случае промышленных (business-to-business) закупок электронные продавцы и электронные покупатели встречаются друг с другом в огромных сетях электронной торговли.

Электронная торговля и Интернет обеспечивают немало выгод как покупателям, так и продавцам. В следующем разделе мы рассмотрим некоторые из этих выгод.

Выгоды для покупателей

Использование Интернета для покупки товаров во многих отношениях выгодно как конечным покупателям, так и промышленным покупателям. Выполнение покупок посредством Интернета бывает весьма *удобно:* покупателям не приходится простаивать часами в автомобильных пробках, заниматься поиском мест для парковки автомобиля, долго бродить по магазинам и торговым рядам в поисках нужных товаров. У них появляется возможность выполнить "сравнительный шоппинг", посещая соответствующие Web-сайты. Двери компаний, продающих свою продукцию посредством Интернета, всегда открыты для потенциальных покупателей. Процесс покупки совершенно *необременителен* для покупателя и носит исключительно *приватный* характер: клиентам приходится сталкиваться со значительно меньшим числом недоразумений и неприятных ситуаций, нередко сопровождающих традиционный процесс совершения покупок. Им не приходится лицезреть продавцов, выслушивать их советы (которые чаще всего сводятся к одному: во что бы то ни стало убедить клиента купить тот или иной товар) и поддаваться эмоциональному воздействию с их стороны. Промышленные покупатели имеют возможность получить максимум информации и купить необходимые им продукты или услуги, не тратя своего драгоценного времени на ожидание и вступление в контакт с торговыми представителями компании-продавца.

Кроме того, Интернет зачастую предоставляет покупателям больший *доступ к товарам* и более *широкий их выбор*. Например, World Wide Web обеспечивает потребителям доступ к интересующим их товарам и услугам по всему миру. "Киберпродавцы", для которых не существует физических границ, могут предложить своим потенциальным покупателям практически неограниченный выбор товаров и услуг. Сравните, например, колоссальный выбор товаров, предлагаемый Web-магазинами, с гораздо более скромным ассортиментом традиционных магазинов. Посетите, например, Web-сайт *Bulbs.com* — "лучший в World Wide Web супермаркет осветительных приборов" — и вы тотчас же получите доступ ко всем мыслимым разновидностям осветительных приборов (обычные лампочки накаливания, флуоресцентные лампы, проекционные, хирургические, автомобильные и т.п.).

Помимо более широкого выбора продавцов и товаров, каналы электронной торговли предоставляют покупателям доступ к огромным массивам *сравнительной* информации, содержащей сведения о компаниях, продуктах и конкурентах. Удачно разработанные Web-сайты нередко позволяют получить больше информации (и, к тому же, в более удобной для восприятия форме), чем даже самые знающие торговые представители компаний. Например, *Amazon.com* предлагает посетителям своего Web-сайта перечни типа "10 лучших товаров", а также обширные описания товаров, обзоры товаров, составленные экспертами и пользователями, и рекомендации, основанные на предыдущих покупках клиентов.

Наконец, покупки в режиме онлайн являются, по своей сути, *интерактивными* и *мгновенными*. Покупатели зачастую могут взаимодействовать с Web-сайтом компании-продавца, получая при этом возможность сформировать точную конфигурацию необходимых им

сведений, товаров или услуг, а затем заказать их или загрузить соответствующие данные в свой компьютер. Кроме того, Интернет обеспечивает потребителям большую степень контроля. Интернет, как никакой другой инструмент, расширил возможности потребителей. Например, в наши дни 64% покупателей новых автомобилей, прежде чем наведаться к кому-либо из автомобильных дилеров, обращаются в Интернете, чтобы получить максимум информации об интересующих их автомобилях и ценах. В этом и заключаются дополнительные возможности контроля со стороны потребителей [5].

Выгоды для продавцов

Электронная торговля обеспечивает также немалые выгоды для продавцов. Интернет является мощным инструментом *формирования отношений с клиентами*. Вследствие интерактивной природы Интернета, которая обеспечивает фирме-продавцу возможность индивидуального выхода на каждого из ее клиентов, компании могут взаимодействовать со своими покупателями в режиме онлайн, выявляя их конкретные потребности и желания. В свою очередь, клиенты, общающиеся с фирмами-продавцами в режиме онлайн, могут задавать те или иные вопросы и сообщать сведения, интересующие фирму-продавца (т.е. обеспечивать обратную связь). Основываясь на таком практически непрерывном взаимодействии, компании могут наращивать ценность своих товаров и услуг для клиентов и повышать степень удовлетворенности покупателей, регулярно совершенствуя свои товары и услуги.

Интернет и другие электронные каналы заключают в себе и иные преимущества, такие как возможность *сокращения издержек*, а также *повышение скорости* и *эффективности*. Используя Интернет для непосредственного выхода на поставщиков, заводы-изготовители, дистрибьюторов и клиентов, компании добиваются сокращения затрат и переносят достигнутую в результате этого экономию на своих клиентов. Фирмам-продавцам, работающим исключительно в Интернете (таким, как *Amazon.com*), нет нужды тратиться на содержание традиционных магазинов и нести связанные с этим затраты на аренду, страховку, а также оплату воды, тепла и электроэнергии, т.е. коммунальных услуг. Поскольку клиенты взаимодействуют непосредственно с фирмами-продавцами, электронный маркетинг зачастую приводит к сокращению затрат и повышению эффективности выполнения таких функций каналов распределения и логистики, как обработка заказов, управление товарно-материальными запасами, поставки и мероприятия по стимулированию, ориентированные на сферу торговли. Наконец, взаимодействие посредством электронных каналов связи зачастую обходится намного дешевле, чем обмен бумажными документами посредством обычной почты. Например, компания может выпускать "цифровые" каталоги, которые обойдутся ей намного дешевле, чем печать и почтовая рассылка бумажных версий таких же каталогов.

Кроме того, электронный маркетинг обеспечивает большую *гибкость*, давая возможность фирме-продавцу "по ходу дела" вносить необходимые коррективы в свои предложения и программы. Например, прикладная программа DING!, применяемая авиакомпанией *Southwest Airlines*, использует такие преимущества World Wide Web, как гибкость и оперативность, информируя клиентов в максимально сжатые сроки о снижении тарифов на пассажирские авиаперевозки [6].

Когда Джим Джейкобс слышит звонок, раздающийся с его персонального компьютера, он сразу же вспоминает о снижении цен на авиабилеты. Например, недавно он всего за $122 слетал из Тампы в Балтимор на самолете компании *Southwest Airlines*. Несколько раз на день *Southwest Airlines* с помощью своей новой прикладной программы DING! рассылает Джейкобсу и сотням тысяч других компьютерных пользователей сообщения о скидках на пассажирские авиаперевозки. "Своевременно реагируя на эти сообщения, — говорит проживающий в г. Тампа Джим Джейкобс, торговый представитель фирмы, производящей телекоммуникационное оборудование, — я получаю возможность сэкономить немалые деньги." По его словам, заказывая билеты на Web-сайте *Southwest Airlines*, он переплачивал бы за авиабилет до Балтимора $36, по сравнению с тарифом, который предлагает ему программа DING! Программа DING! позволяет *Southwest Airlines* "обойти" систему бронирования авиабилетов и передавать информацию о скидках непосредственно клиентам, заинтересованным в этом. Со временем DING!, возможно, даже позволит *Southwest Airlines* корректировать предложения о тарифах на пассажирские авиаперевозки в соответствии с уникальными характеристиками и предпочтениями каждого из клиентов. На данный момент программа DING! выводит пиктограмму *Southwest Airlines* на экран персонального компьютера клиента и дает возможность этой авиакомпании наладить отношения со своими клиентами, помогая им сэкономить деньги. С момента начала эксплуатации программы DING!, который пришелся на начало 2005 года, были два дня, когда объем продаж авиабилетов компании *Southwest Airlines* посредством Интернета достигали рекордных уровней. За первые четыре месяца эксплуатации программа DING! обеспечила объем продаж авиабилетов, превысивший 20 млн долл.

Наконец, Интернет представляет собой поистине *глобальное* средство общения между людьми, которое позволяет покупателям и продавцам перебираться из одной страны в другую буквально за секунды. Например, Web-путешественник из Парижа или Стамбула может обратиться в электронный каталог компании *L. L. Bean* так же легко и просто, как и житель города, в котором размещается штаб-квартира этой компании (Фрипорт, шт. Мэн). Таким образом, даже мелкие компании, занимающиеся электронным маркетингом, могут получить легкий и быстрый доступ к глобальным рынкам.

Сферы электронного маркетинга

Ниже обсуждаются четыре основные сферы электронного маркетинга (рис. 14.1). К этим сферам относятся следующие: B2C (business-to-consumer), B2B (business-to-business), C2C (consumer-to-consumer) и C2B (consumer-to-business).

Компания-потребитель (B2C)

В популярной прессе наибольшее внимание уделяется **электронной торговле типа B2C** (business-to-consumer — "компания-потребитель"), т.е. продаже товаров и услуг конечным потребителям посредством компьютерных сетей. Объемы покупок, совершаемых конечными потребителями посредством компьютерных сетей, продолжают увеличиваться достаточно высокими темпами. В прошлом году американские потребители, совершая

покупки посредством компьютерных сетей, потратили 117 млрд долл. Ожидается, что к 2010 году расходы потребителей на совершение покупок посредством Интернет превысят 316 млрд долл., что составит 12% от совокупного объема розничных продаж. Современные потребители могут купить посредством компьютерных сетей практически все, начиная с одежды и кухонной утвари и заканчивая компьютерами и автомобилями [7].

Потребители, использующие компьютерные сети

На начальных стадиях своего развития "население" Интернета составляли в основном компьютерные фанаты с бледными и слегка одутловатыми от постоянного недосыпания лицами, а также технические специалисты высокого уровня (как правило, молодые мужчины). По мере "взросления" Интернета существенно менялись демографические характеристики его пользователей. По мере притока в Интернет все большего числа людей население киберпространства становилось более разнообразным и все точнее отражало структуру и демографические характеристики населения страны в целом. В настоящее время World Wide Web предлагает фирмам-продавцам весьма широкую палитру категорий потребителей, каждая из которых стремится получить в результате вылазок в киберпространство свой собственный, уникальный опыт.

Складывается впечатление, что в наши дни услугами Интернета пользуется практически все население страны. Например, сейчас World Wide Web позволяет фирмам-продавцам выходить практически на любые возрастные группы потребителей. Дети и подростки посещают Интернет гораздо чаще и проводят там гораздо больше времени, чем пользователи, относящиеся к другим возрастным группам. В то время как услугами Интернета в настоящее время пользуются 66% взрослого населения Соединенных Штатов, среди подростков этот показатель значительно выше — 87%, причем половина из них посещают Интернет ежедневно.[8] "Интернет-дети" и "Интернет-подростки" являются объектами самого пристального интереса со стороны фирм-продавцов, активно работающих в World Wide Web.

На другом полюсе возрастного спектра находятся потребители, возраст которых превышает 50 лет. Этот сегмент потребителей составляет примерно 20% от всего населения киберпространства. Ожидается, что к 2009 году свыше 22 миллионов американцев старше 65 лет будут совершать покупки посредством Интернета. В то время как более молодые группы пользователей Интернета будут использовать киберпространство, в основном, как средство развлечения, а также для новых знакомств, "вебстеры" более старших возрастов будут обращаться в Интернете с более серьезными целями. Например, 49% пользователей в возрасте от 50 до 58 лет совершали банковские операции в Интернете, тогда как из числа пользователей в возрасте от 18 до 27 лет желающих совершать банковские операции посредством Интернета оказалось лишь 38%. Лица старших возрастов, регулярно посещающие Интернет и проводящие там достаточно много времени, отличаются высоким уровнем образования и высоким уровнем доходов (свыше 75% из них закончили колледж, а уровень годового дохода 25% таких пользователей превышает $65 000). Таким образом, Интернет-пользователи старших возрастов являются весьма привлекательным рынком для многих Web-компаний, начиная с фирм, торгующих живыми цветами, и заканчивая продавцами автомобилей, туристическими фирмами и провайдерами финансовых услуг [9].

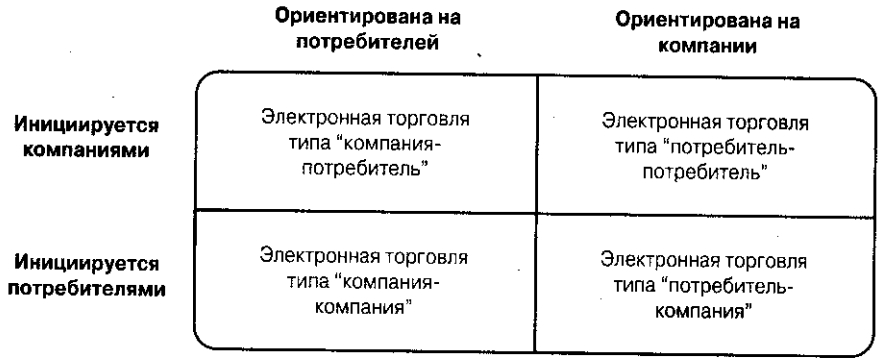


Рис. 14.1. *Сферы электронного маркетинга*

Интернет-потребители отличаются от традиционных, "несетевых" потребителей, прежде всего, своим подходом к совершению покупок и своей реакцией на маркетинговую деятельность компаний. Процесс обмена посредством Интернета все чаще инициируется и контролируется самим клиентом. Традиционный маркетинг ориентируется главным образом на достаточно пассивную аудиторию. В отличие от традиционного маркетинга, электронный маркетинг ориентируется главным образом на людей, которые сами выбирают, какие Web-сайты посещать, какой маркетинговой информацией о каких именно товарах пользоваться. Таким образом, новый мир электронной торговли требует использования новых маркетинговых подходов.

Web-сайты типа B2C

У потребителей есть возможность найти Web-сайт для покупки практически любого товара или услуги. Интернет удобнее всего использовать для покупки товаров или услуг в случаях, когда покупатель стремится максимально облегчить себе процесс оформления заказа или сократить издержки, связанные с покупкой. Интернет также является предпочтительным инструментом для покупателя, который пытается найти информацию, на основе которой он может сравнить характеристики и качества ряда товаров одинакового назначения. Однако, с точки зрения потребителей, Интернет является далеко не идеальным инструментом в случаях, когда покупателю нужно увидеть в действии или даже "пощупать" собственными руками интересующий его товар. Тем не менее даже в таких случаях возможны исключения. Например, кто бы мог вообразить, что десятки тысяч людей готовы ежегодно заказывать по Интернету такие дорогостоящие товары, как автомобили, предварительно даже не увидев эти товары "в натуре" и не проверив их в действии?

В наше время люди обращаются в Интернете, чтобы заказать самые разнообразные товары — одежду в *Gap* или *L. L. Bean*, книги или электронику в *Amazon.com*, мебель в *Ethan Allen*, крупную бытовую технику в *Sears*, цветы в *Calyx & Corolla* и даже ипотечный кредит в *Quicken Loans*.[10]

На Web-сайте *Quicken Loans* (`www.quickenloans.com`) потенциальные заемщики получают возможность максимально быстро и с помощью самых последних технологических достижений воспользоваться ипотечным кредитом. Обратившись на этот Web-сайт, потенциальные клиенты могут проанализировать широкий спектр вариантов, связанных

с финансированием и рефинансированием покупки жилья, оформить заявку на получение ипотечного кредита и в максимально сжатые сроки выполнить все формальности, необходимые для получения такого кредита, — и для всего этого не требуется даже выходить *из своего дома*! Web-сайт *Quicken Loans содержит ряд полезных интерактивных инструментов*, которые помогают заемщикам решить, покупку какого именно жилья они могут позволить себе, какой вариант — покупку или аренду жилья — им следует предпочесть, целесообразно ли рефинансировать текущую ипотеку, целесообразно ли ремонтировать уже имеющееся жилье или лучше приобрести новое, а также многое другое. Клиенты могут получить консультацию по телефону или путем "чата" в режиме реального времени с одним из 2700 экспертов по ипотечному кредитованию и оформить подписку на *последующее получение дополнительной информации по электронной почте. В прошлом году Quicken Loans* предоставила ипотечные кредиты на общую сумму 12 млрд долл.

Компания-компания (B2B)

Несмотря на то что в популярной прессе наибольшее внимание уделяется Web-сайтам *электронной торговли типа* B2C (business-to-consumer — "*компания-потребитель*"), *объ*емы продаж потребительских товаров посредством World Wide Web не идут ни в какое сравнение с **электронной торговлей типа B2B** (business-to-business — "компания-компания"), или **электронной торговлей на промышленном рынке**. В 2003 году мировой объем электронной торговли типа B2B достиг почти 4 трлн долл. (для сравнения: в 2000 году этот объем составлял 282 млрд долл.) [11]. Фирмы, занимающиеся промышленной электронной торговлей, используют торговые сети типа B2B, аукционные сайты, биржевые *сделки с расчетом за наличные, электронные каталоги продукции, бартерные сайты и* другие Интернет-ресурсы для "выхода" на новых клиентов, более эффективного обслуживания уже имеющихся клиентов, а также обеспечения более выгодных для себя цен и других условий покупки.

В наше время большинство крупных компаний, оперирующих на промышленном рынке (т.е. компаний, продающих свою продукцию другим компаниям), предлагают информацию о товарах, предоставляют возможность совершения клиентами покупок и оказывают *услуги, связанные с поддержкой клиентов, в режиме онлайн. Например, корпо*ративные покупатели могут посетить Web-сайт компании *Sun Microsystems* (`www.sun.com`), найти там подробные описания продукции и решений, предлагаемых этой компанией, запросить информацию о продаже и обслуживании и вступить в контакт с сотрудниками *Sun Microsystems*. Ряд крупных компаний практически весь свой бизнес перевели в Интернет. Например, производитель сетевого оборудования и программного обеспечения *Cisco Systems* принимает по Интернету свыше 80% своих заказов.

Большая часть промышленной электронной торговли осуществляется в **общедоступных электронных биржах** (open trading exchanges) — огромных электронных рынках в Интернете, на которых покупатели и продавцы отыскивают друг друга, совместно используют интересующую их информацию и эффективно осуществляют сделки. Например, *PlasticsNet.com*, Интернет-рынок, на котором покупается и продается продукция предприятий, занимающихся выпуском пластмасс, является "площадкой" в киберпространстве, где встречаются друг с другом свыше 90 000 посетителей и более 200 поставщиков.

Однако несмотря на широкое использование таких общедоступных электронных рынков, львиная доля электронной торговли типа B2B осуществляется посредством частных Web-сайтов. Все чаще Интернет-продавцы создают собственные **частные электронные биржи** (private trading exchanges). Общедоступные электронные биржи облегчают выполнение транзакций между широким спектром Интернет-покупателей и Интернет-продавцов. В отличие от общедоступных электронных бирж, частные электронные биржи связывают конкретного продавца с его собственными торговыми партнерами.

Вместо того чтобы просто способствовать выполнению транзакций, частные электронные биржи обеспечивают продавцам больший контроль над презентацией товаров и позволяют им формировать более тесные отношения с покупателями и продавцами путем оказания им услуг с добавленной стоимостью. В качестве типичного примера можно назвать *Trane Company*, изготовителя систем кондиционирования воздуха и обогрева.

С некоторых пор *Trane Company* приобрела огромную популярность среди промышленных Интернет-покупателей. Каждая из множества общедоступных промышленных электронных бирж, ориентированных на строительную отрасль, жаждет видеть среди своих участников *Trane Company*. "Construction.com, MyPlant.com, MyFacility.com, — мы получаем до пяти обращений в неделю", — говорит Джеймс А. Биркамп (James A. Bierkamp), руководитель подразделения электронного бизнеса в *Trane Company*. Однако после недолгого размышления Биркамп пришел к выводу, что ни один из этих сторонних электронных рынков не в состоянии предложить его компании чего-то такого, чего она не могла бы добиться собственными силами. Поэтому вскоре *Trane Company* организовала собственную, частную электронную биржу, которая дает возможность 5000 ее дилерам выполнять поиск требующегося им оборудования, закупать это оборудование, планировать свои поставки и выполнять свои гарантийные обязательства. Созданный *Trane Company* Web-сайт дает возможность компании работать гораздо эффективнее и сокращать затраты на обработку информации, не утрачивая при этом контроль над презентацией своего бренда и не принимая на себя дополнительный риск, связанный с вступлением в открытое столкновение с конкурентами на какой-либо из общедоступных электронных бирж. "Мы не нуждаемся в посредниках между *Trane Company* и нашими клиентами", — говорит Джеймс А. Биркамп [12].

Потребитель-потребитель

Электронная торговля типа C2C (consumer-to-consumer — "потребитель-потребитель") осуществляется в World Wide Web между индивидуальными потребителями, заинтересованными в покупке и продаже тех или иных товаров. В некоторых случаях Интернет оказывается превосходным средством, с помощью которого потребители могут покупать, продавать или просто обмениваться товарами или информацией друг с другом, не прибегая к помощи посредников. Например, *eBay*, *Amazon.com Auctions* и другие аукционные Web-сайты представляют собой популярные "рыночные пространства", на которых можно выставлять на продажу и продавать практически все, начиная с произведений искусства и антиквариата, монет, почтовых марок и ювелирных украшений и заканчивая компьютерами и потребительской электроникой.

В 2006 году в электронной торговле типа C2C на Web-сайте компании *eBay* приняли участие свыше 150 миллионов зарегистрированных пользователей со всего мира (что равняется совокупному населению таких стран, как Франция, Испания и Великобритания!), а общий объем торгов на этом Web-сайте составил около 40 млрд долл., что эквивалентно примерно четверти всего объема электронной торговли за указанный год. Каждый день на Web-сайте этой компании выставляется на аукцион 16 миллионов предметов, представляющих более чем 45 000 категорий. Подобные C2C-сайты обеспечивают людям, желающим купить или продать что-либо, доступ к гораздо большим аудиториям, чем любой местный "блошиный" рынок или раздел рекламных объявлений в любой местной газете (которые, между прочим, тоже пытаются издавать свои электронные версии). Интересно отметить, что, основываясь на своем практически безграничном доступе к рынку C2C, *eBay* привлекает значительное число продавцов типа B2C, начиная с мелких фирм, торгующих своей нехитрой продукцией, и заканчивая крупными компаниями, реализующими на Интернет-аукционах свои избыточные товарно-материальные запасы [13].

В других случаях электронная торговля типа C2C включает обмен информацией посредством форумов и групп новостей Интернета, ориентированных на определенные группы пользователей, объединенных общими интересами. Подобный обмен информацией может осуществляться с коммерческими и некоммерческими целями. Примером такого обмена информацией могут служить так называемые Web-логи, или *блоги* (blogs) — Интернет-журналы, в которых любой желающий может обнародовать свои соображения (как правило, по какой-либо четко обозначенной теме). Блоги могут быть посвящены чему угодно, начиная с политики или бейсбола и заканчивая хайку или ремонтом автомобилей.

Современная "блогосфера" заключает в себе свыше 10 миллионов блогов, причем каждый день появляются около 40 000 новых блогов. Примерно 27% американских Web-пользователей регулярно читают блоги [14]. Следует отметить, что большинство блогов чрезвычайно примитивны, представляя собой нечто вроде личных журналов, с содержанием которых знакомится считанное число людей. Однако некоторые блоги привлекают достаточно многочисленные аудитории. "В некотором смысле, — пишет один обозреватель, — блоги представляют все то, чем, по предположению, должен быть World Wide Web, — массовую информационную среду, контролируемую самими массами. Чтобы вас услышали в такой информационной среде, вы должны располагать информацией, представляющей подлинный интерес для людей, а также проявить решимость и настойчивость в доведении этой информации до сведения тех, кого она может заинтересовать." [15]

Многие в наши дни проникают в блоги, которые интересуют их как достаточно эффективный способ выхода на узкоспециализированные группы потребителей. Один из способов заключается в размещении рекламы на уже существующем блоге или размещении там определенного контента. Например, компания *Nike*, которая имеет значительный опыт работы в World Wide Web, создала микросайт "Art of Speed" ("Искусство скорости") на блог-сайте *Gawker.com*. "Art of Speed" выставил работы 15 режиссеров-новаторов, которые так или иначе интерпретируют идею скорости. Эта выставка обеспечила *Nike* эффективный выход на сравнительно небольшую аудиторию. "*Gawker.com* — Web-сайт, весьма влиятельный среди людей, которые высоко ценят творчество, киноискусство и интересные проекты, т.е. людей, которые любят глубоко копать и докапываться до первопричин любого явления", — говорит директор по коммуникациям компании *Nike*. "В определенных кругах

Gawker.com известен гораздо больше, чем *Nike*, — утверждает один из аналитиков Интернет-коммуникаций. — Именно поэтому блоги представляют такой интерес для рекламодателей. Тут все дело в доверии определенной группы людей к соответствующему блогу." [16]

Другие компании создают собственные блоги. Например, *Procter & Gamble* создала блог-сайт (`sparkle-bodyspray.com`), предназначенный для рекламирования своего бодиспрея "Secret Sparkle Body Spray" среди девочек-подростков (в возрасте от 7 до 12 лет). Специально для этого сайта разработано четыре блога-персонажа Sparkle Body Spray Girls: Rose, Vanilla, Tropical и Peach. Описание каждого из этих персонажей соответствует определенному типу девочки-подростка. На этом Web-сайте говорится о том, что интересует девочек-подростков, начиная с новостей из мира мод и заканчивая спортивными новостями и сплетнями о знаменитостях. Вот что говорит по этому поводу бренд-менеджер Secret Sparkle Body Spray: "Концепция блогов-персонажей дает возможность каждому посетителю получать свой собственный опыт" [17].

Как маркетинговый инструмент, блоги обладают рядом преимуществ. Они обеспечивают "свежий", оригинальный, персональный и достаточно дешевый способ выхода на нынешние фрагментированные аудитории. Однако современная "блогосфера" чрезвычайно переполнена и с трудом поддается контролю. "Блоги нередко помогают компаниям устанавливать связь с потребителями новыми и весьма оригинальными способами, но контролировать потребителей с помощью блогов практически невозможно", — утверждает один из специалистов по блогам. Подобные Web-журналы остаются в основном средой для электронной торговли типа C2C. "Как бы то ни было, блоги и в дальнейшем будут смещать «баланс власти» в направлении потребителя, — говорит этот специалист. — Это вовсе не означает, что компании не в состоянии контролировать свои отношения с потребителями или использовать блоги для формирования выгодных для себя отношений, однако в значительной степени этот контроль принадлежит самому потребителю."

В целом, C2C означает, что посетители Интернета не просто потребляют информацию — все чаще они сами создают ее. Они становятся членами Интернет-групп "по интересам" с целью обмена информацией. В результате "мир World Wide Web" постепенно становится "миром обмена новостями", что, несомненно, оказывает большое влияние на покупку тех или иных товаров или услуг. Молва о хороших компаниях и их продукции разносится по Интернету с огромной скоростью. Молва о плохих компаниях и их продукции разносится по Интернету с еще большей скоростью. Многие Web-сайты, такие как *eComplaints.com, ConsumerReview.com* и *BadDealings.com,* выполняют роль форумов, на которых потребители могут высказать свои нарекания и поделиться информацией об опыте, полученном в результате покупки тех или иных товаров и услуг.

Потребитель-компания (C2B)

Последней сферой электронной торговли является область **электронной торговли типа C2B** (consumer-to-business — "потребитель-компания"). Благодаря Интернету современные потребители находят более удобным для себя общаться непосредственно с компаниями. Большинство компаний в наши дни приглашают потенциальных и существующих клиентов присылать свои предложения и вопросы, используя для этого Web-сайты компаний. Кроме того, потребители могут, не дожидаясь приглашения со стороны какой-

то конкретной компании, самостоятельно подыскивать продавцов в World Wide Web, получать информацию об их предложениях, инициировать покупки и отправлять в компанию информацию обратной связи. С помощью World Wide Web потребители, вместо того чтобы прибегать к помощи посредников, могут самостоятельно осуществлять транзакции с компаниями, оговаривая даже условия этих транзакций. Например, с помощью *Priceline.com* потенциальные покупатели могут выдвигать определенные условия, при которых они готовы купить билет на авиарейс, заказать номер в гостинице, оформить заказ на аренду автомобиля и даже оформить ипотечный кредит, предоставляя продавцам решать, готовы ли они принять эти предложения.

Потребители могут также использовать Web-сайты, такие как *PlanetFeedback.com*, чтобы задать интересующие их вопросы, изложить какие-либо пожелания и предложения, высказать свои жалобы и нарекания или поблагодарить ту или иную компанию за хорошую работу. На этом Web-сайте можно найти шаблоны писем практически на все случаи жизни. Потребители могут воспользоваться тем или иным шаблоном, в зависимости от того, какую цель преследует их письмо, которое они хотят отправить в компанию. Затем *PlanetFeedback.com* переправляет письма потребителей менеджерам по обслуживанию клиентов соответствующих компаний и помогает им получить ответ. "Приблизительно 80% компаний так или иначе реагируют на жалобы и нарекания потребителей, причем некоторые компании реагируют в течение часа с момента поступления жалобы", — утверждает официальный представитель *PlanetFeedback.com*[18].

Маркетинг в Интернете

Электронной торговлей в наше время занимаются компании практически всех типов. В этом разделе сначала обсудим разные типы компаний, занимающихся электронным маркетингом. Эти типы компаний представлены на рис. 14.2. Затем рассмотрим, как компании на практике осуществляют маркетинг в Интернете.

Сравнение компаний, работающих исключительно в Интернете, с компаниями, сочетающими традиционные методы маркетинга с работой в Интернете

Эпоха Интернета породила новый вид компаний — так называемые дот-комы, компании, работающие исключительно в Интернете и не имеющие никакого "физического" адреса. Кроме того, большинство традиционных компаний, имеющих "физический" адрес, уже создали подразделения электронного маркетинга, превратившись таким образом в компании, сочетающие электронный маркетинг с традиционными методами маркетинга.

Компании, работающие исключительно в Интернете

В наше время можно встретить немало разновидностей **компаний, работающих исключительно в Интернете** (click-only companies). К их числу относятся *компании электронной розничной торговли* (e-tailers) — дот-комы, которые занимаются продажей товаров и услуг конечным покупателям посредством Интернета. Практически каждому потреби-

телю хорошо известны такие компании электронной розничной торговли, как *Amazon.com, Expedia* и *Wine.com*. К числу компаний, работающих исключительно в Интернете, относятся также *поисковые машины* (search engines) и *порталы* (portals), такие как *Yahoo!, Google* и *MSN*, которые начинали свою деятельность как поисковые машины, а затем, добавив такие функции, как службы новостей, погоды, биржевых сводок, развлечений и электронных витрин, превратились в "прихожие", из которых можно войти в Интернет. *Шоппинговые сайты*, или *сайты, позволяющие сравнивать цены*, такие как *Froogle.com, Yahoo! Shopping* и *Bizrate.com*, дают возможность потребителям практически мгновенно сравнивать товары и цены тысяч поставщиков.

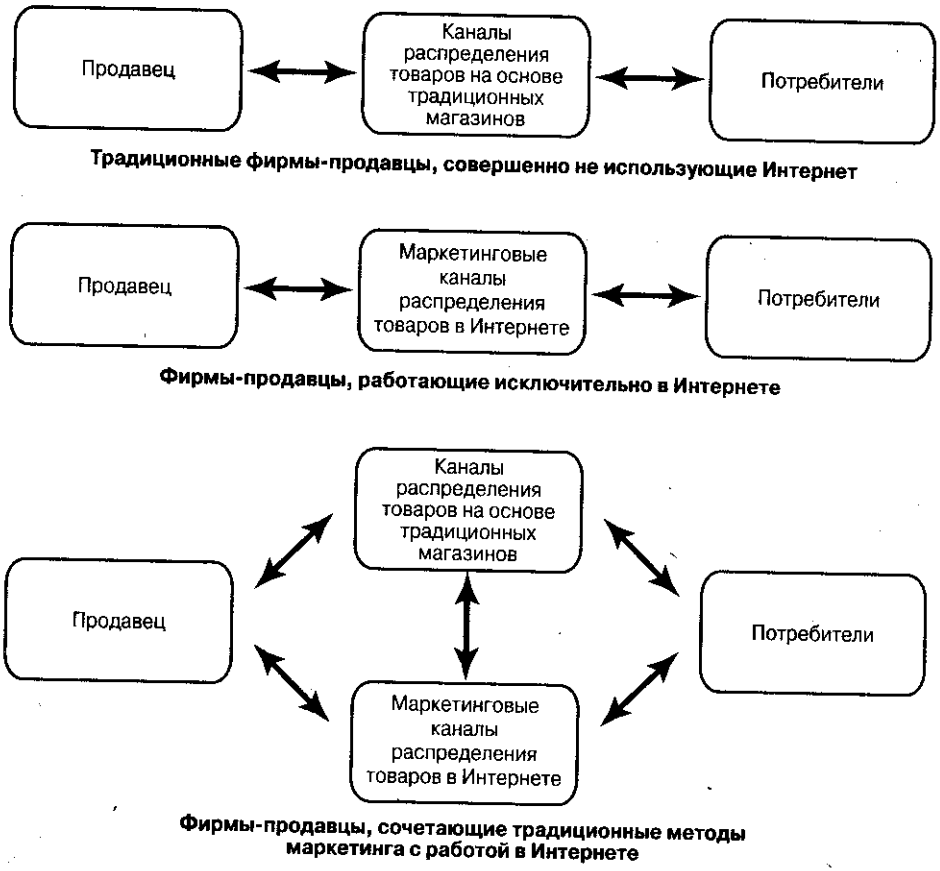


Рис. 14.2. *Типы компаний, занимающихся электронной торговлей в Интернете*

Поставщики услуг Интернета (Internet service providers — ISPs), или просто *Интернет-провайдеры*, такие как *AOL* и *Earthlink*, являются компаниями, работающими исключительно в Интернете и предоставляющими за определенную плату доступ к Интернету и электронной почте. *Транзакционные сайты* (transaction sites), такие как аукционный сайт *eBay*, взимают со своих клиентов комиссионные за транзакции, осуществляемые на этих Web-сайтах. Наконец, всевозможные *контентные сайты* (content sites), такие как

New York Times в Web (`www.nytimes.com`), *ESPN.com* и *Encyclopedia Britannica Online*, предоставляют пользователям Интернета финансовую, исследовательскую и прочую информацию.

Шумиха, искусственно раздуваемая вокруг компаний, работающих исключительно в Интернете, достигла невероятных степеней во времена "золотой лихорадки", которая охватила большинство инвесторов в связи с бурным ростом этих компаний в конце 90-х годов. Во время приступа этой "золотой лихорадки" алчные инвесторы, подхлестываемые *жаждой быстрой наживы, взвинтили цены акций Интернет-компаний до заоблачных высот*. Однако эта инвестиционная лихорадка прекратилась в 2000 году, и многие высоко взлетевшие и явно переоцененные Интернет-компании в одночасье рухнули с небес на землю. Даже некоторые из наиболее преуспевающих и привлекательных электронных розничных торговцев — в том числе и такие известные дот-комы, как *eToys.com, Pets.com, Furniture.com, Garden.com*, — потерпели банкротство. Акции тех, кому все же удалось выжить (например, *Amazon.com* и *Priceline.com*), резко упали в цене.

Дот-комы потерпели крах по многим причинам. Некоторые из них ринулись на этот рынок без надлежащей подготовки, предварительных исследований и планирования. Нередко главная цель этих компаний заключалась в том, чтобы поскорее, пока рынок находится в состоянии кипения, осуществить первичный выпуск акций (initial puplic offering — IPO). Многие из них, вместо того чтобы разработать эффективные маркетинговые стратегии, слишком уж полагались на всеобщую суету и ажиотаж вокруг Интернет-торговли. Не испытывая недостатка в деньгах инвесторов, многие дот-комы щедро тратили эти деньги на массовый маркетинг за пределами Интернета, пытаясь рекламировать свои торговые марки и привлечь внимание потребителей к своим Web-сайтам. По мнению одного из отраслевых обозревателей, многие дот-комы потерпели крах потому, что "использовали никуда не годные модели ведения бизнеса, а вовсе не потому, что Интернет не располагает достаточно эффективными способами привлечения потребителей" [19].

Став более твердо на ноги, многие из дот-комов, работавших исключительно в Интернете, к настоящему времени не только выжили, но и добились определенного процветания. "Чтобы зализать раны после краха в 2000 году, дот-комам потребовалось несколько лет, — говорит один аналитик. — Годы прошли, и торговля в Интернете вновь наращивает мускулы." [20] Тем не менее для многих дот-комов World Wide Web по-прежнему остается не таким уж выгодным вариантом. Таким компаниям следует начать с переосмысления того, каким образом они создают стоимость для своих клиентов. Каким образом они могли бы использовать свои модели, ориентированные исключительно на работу в World Wide Web, так, чтобы, с одной стороны, успешно конкурировать с традиционными компаниями, или "компаниями из кирпича и раствора" (brick-and-mortar companies), а, с другой стороны, не менее успешно конкурировать с более продвинутыми "кирпично-цифровыми компаниями" (click-and-mortar companies)?

Компании, сочетающие деятельность в Интернете с традиционными методами работы

Многие из уже давно существующих компаний не замедлили создать собственные Web-сайты, на которых можно получить подробную информацию о самих этих компаниях и их продукции. Однако большинство этих компаний весьма неохотно занималось

на своих Web-сайтах электронной торговлей. Им казалось, что это приведет к *конфликту каналов*, т.е. конкуренции между продажей их товаров или услуг с помощью Интернета и деятельностью их традиционных партнеров (компаний розничной торговли и агентов). Например, руководство компании *Hewlett Packard* опасалось, что компании розничной торговли, являющиеся партнерами *Hewlett Packard*, откажутся от сбыта компьютеров этой компании, узнав, что она пытается продавать те же компьютеры непосредственно по Интернету. Компания *Merrill Lynch* сомневалась, стоит ли приступать к покупке и продаже акций по Интернету, опасаясь, что это может вызвать возмущение среди брокеров. Даже руководство известной книготорговой компании *Barnes & Noble*, занимающейся продажей книг в обычных магазинах, не торопилось открывать собственный Web-сайт, не желая вступать в непосредственную конкуренцию с *Amazon.com*.

Руководство этих компаний терзалось сомнениями, не повредит ли продажа ими товаров или услуг по Интернету сбыту через их собственные магазины, реселлеров или агентов. Однако вскоре они поняли, что риск отдать часть своего бизнеса Интернет-конкурентам может оказаться даже большим, чем риск вызвать неудовольствие партнеров по каналу. Если они сами не подорвут свой сбыт, осуществляемый традиционными способами, это сделают за них — и довольно быстро — Интернет-конкуренты. Таким образом, многие компании традиционного типа сейчас активно трансформируются в **компании, сочетающие деятельность в Интернет с традиционными методами работы** (click-and-mortar companies).

Например, более 1000 супермаркетов компании *Office Depot*, занимающихся продажей канцтоваров и офисной техники и разбросанных по 23 странам мира, обеспечивают совокупный годовой объем продаж, составляющий 13,5 млрд долл. Но вы, наверное, удивитесь, когда узнаете, что самые быстрые темпы роста доходов *Office Depot* за последее время обеспечиваются вовсе не традиционными ("из кирпича и раствора") каналами этой компании, а торговлей в Интернете.

В то время как объемы продаж в обычных магазинах компании *Office Depot* в последнее время начали снижаться, объемы продаж в Интернете, наоборот, существенно выросли и составляют в настоящее время почти 23% от совокупного объема продаж этой компании. По объемам продаж в Интернете *Office Depot* в настоящее время является третьей в мире компанией (впереди нее только *Amazon.com* и *Dell Computer*). Продажа в Интернете позволяет *Office Depot* выстраивать более глубокие, более персонализованные отношения с клиентами — как крупными, так и мелкими. "Контрактные клиенты" — примерно 80 000 крупных компаний, наладивших прочные отношения с *Office Depot*, — охотно пользуются персонализованной системой размещения заказов посредством Интернета, которая включает перечни товаров и цены, учитывающие потребности и возможности каждой отдельной компании-заказчика. Например, компании *General Electric* и *Procter & Gamble* могут составлять перечни утвержденных офисных товаров, которые они могут приобретать со скидкой, а затем предоставлять возможность своим подразделениям или даже отдельным работникам производить закупки согласно собственным потребностям. Такой подход позволяет сократить издержки на выполнение заказов, устранить излишние бюрократические препоны, связанные с размещением заказов, а также ускорить процесс оформления и исполнения заказов для клиентов. В то же время такой подход побуждает компании использовать *Office Depot* как единственный источник своих офисных поста-

вок. Даже самые мелкие компании считают весьма удобной и выгодной для себя систему круглосуточного размещения заказов посредством Интернета, используемую *Office Depot*. При этом важно отметить, что Web-операции *Office Depot* не "перебивают" торговлю обычным магазинам этой компании. Напротив, Web-сайт *OfficeDepot.com* фактически повышает приток клиентов в обычные магазины этой компании, помогая клиентам выяснить адрес ближайшего к себе магазина и узнать, есть ли там интересующие их товары. В ответ на такую "любезность" местный магазин *Office Depot* посредством специальных киосков, установленных в магазине, рекламирует Web-сайт своей компании. Если клиенту не удается найти на прилавках магазина интересующие его товары, он может тут же заказать этот товар из киоска посредством Интернета. Таким образом, *Office Depot* предлагает сейчас достаточно широкий спектр "контактных пунктов" и способов доставки товаров: посредством Интернета, по телефону или факсу и в магазине. Никакая из компаний, работающих исключительно в Интернете или полагающихся исключительно на традиционный способ продажи, не в состоянии обеспечить своим клиентам столь широкий выбор способов покупки требуемых товаров, какой обеспечивает им модель, предлагаемая компанией *Office Depot* и сочетающая деятельность в Интернете с традиционными методами работы [21].

Большинство компаний, сочетающих деятельность в Интернете с традиционными методами работы, уже нашли способы разрешения конфликтов, возникающих в каналах распределения. Например, руководители компании *Gibson Guitars* (изготовитель гитар) пришли к следующему выводу: несмотря на то что дилеры компании возмутились, узнав, что *Gibson Guitars* пытается продавать гитары непосредственно потребителям, они не имели ничего против, чтобы компания продавала непосредственно потребителям всевозможные аксессуары (например, гитарные струны и прочие запасные части). Косметическая компания *Avon* тревожилась, что прямые продажи по Интернету могут подорвать бизнес торговых представительниц этой компании, у которых установились выгодные отношения с клиентами *Avon*. К счастью, эти тревоги оказались напрасными. Исследования, проведенные специалистами *Avon*, показали, что сегменты уже имеющихся клиентов компании и ее потенциальных Web-клиентов практически не перекрываются. Руководители *Avon* сообщили об этих результатах своим торговым представителям, после чего компания приступила к электронному маркетингу. К тому же, компания решила пойти навстречу пожеланиям своих торговых представителей и предложила им помощь в деле создания собственных Web-сайтов.

Несмотря на проблемы, связанные с возможным возникновением конфликтов в каналах распределения, многие из компаний, сочетающих деятельность в Интернете с традиционными методами работы, достигли значительно больших успехов, чем их конкуренты, работающие исключительно в Интернете. В подтверждение этого можно привести результаты недавно выполненного исследования 50 ведущих Web-сайтов розничной торговли, ранжированных по количеству уникальных посетителей этих Web-сайтов. Результаты исследования показали, что 35 этих Web-сайтов созданы компаниями розничной торговли, сочетающими деятельность в Интернете с традиционными методами работы, тогда как лишь 15 созданы компаниями розничной торговли, работающими исключительно в Интернете [22].

Что же обеспечивает преимущество компаниям, которые сочетают деятельность в Интернете с традиционными методами работы? У давно сложившихся компаний, таких как *Best Buy*, *Blockbuster*, *Fidelity* и *Office Depot*, сформировались известные и пользующиеся доверием потребителей торговые марки. Кроме того, эти компании располагают большими финансовыми ресурсами. Они располагают большими клиентскими базами, отличаются большим опытом и более глубоким знанием соответствующей отрасли, у них, как правило, уже установились хорошие отношения с важнейшими поставщиками. Сочетая электронный маркетинг и привычные для себя традиционные операции, такие компании могут предоставить своим клиентам более широкий выбор вариантов.

Например, одни потребители предпочитают удобство и широкий ассортимент круглосуточного Интернет-шоппинга. Другие могут отдать предпочтение более "личному" и привычному опыту традиционного, магазинного шоппинга. А третьи с одинаковой готовностью будут пользоваться как первым, так и вторым вариантами. Потребители могут купить товары в Интернете, а затем возвратить не понравившийся им товар в ближайший магазин. Например, те, кто предпочитают вести дела с компанией *Fidelity Investments*, могут позвонить агенту этой компании по телефону, посетить Web-сайт *Fidelity Investments* или наведаться лично в местный филиал *Fidelity Investments*. Таким образом, рекламируя свою деятельность, *Fidelity Investments* может предложить своим потенциальным клиентам "позвонить по телефону, посетить Web-сайт или наведаться лично в *Fidelity Investments*".

Сводим все вместе

Наступил самый подходящий момент для того, чтобы взять небольшую паузу. Остановимся на минутку и дадим немного остынуть нашему мотору. Проанализируем относительные преимущества и недостатки компаний розничной торговли, работающих исключительно в Интернете, предпочитающих исключительно традиционные методы работы и сочетающих деятельность в Интернете с традиционными методами работы.

- Посетите Web-сайт *Amazon.com*. Попытайтесь найти там какую-либо конкретную книгу или DVD (возможно, не из самых известных и популярных) и пройдите весь процесс покупки.
- А теперь посетите Web-сайт `www.bn.com`, найдите и купите ту же книгу или DVD. Затем отправьтесь в какой-либо из магазинов сети *Barnes & Noble* и купите ту же книгу или DVD.

В чем преимущества Amazon.com по сравнению с Barnes & Noble? В чем недостатки Amazon.com по сравнению с Barnes & Noble? В чем преимущества и недостатки вашего местного независимого книжного магазина, действующего исключительно традиционными методами, по сравнению с двумя указанными конкурентами?

Обеспечение присутствия в системе электронного маркетинга

Совершенно очевидно, что все без исключения компании должны изучить возможность перехода (по крайней мере частичного) к электронному маркетингу. Компании могут заниматься электронным маркетингом любым из доступных им четырех способов, показанных на рис. 14.3: создав собственный Web-сайт, размещая рекламу в Интернете и продвигая товар на рынок посредством Интернета, формируя собственное Web-сообщество (или принимая участие в уже существующих Web-сообществах), а также используя электронную почту.

Для большинства компаний первым шагом на пути к электронному маркетингу является создание собственного Web-сайта. Однако недостаточно просто создать Web-сайт. *Компания должна создать привлекательный* Web-*сайт и изыскать способы, с помощью* которых можно было бы "зазвать" потребителей на этот Web-сайт, заставить их "побродить" по этому Web-сайту, а впоследствии вернуться — и не раз! — на этот Web-сайт.

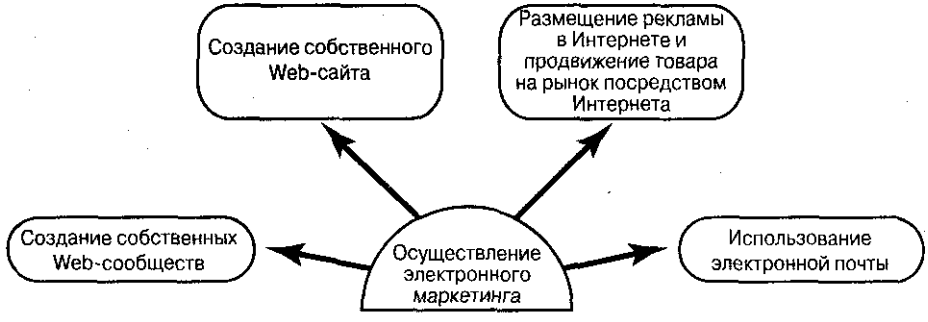


Рис. 14.3. *Обеспечение присутствия в системе электронного маркетинга*

Типы Web-сайтов. Разные Web-сайты существенно различаются между собой по своему назначению и конкретному "наполнению". Основным и наиболее часто встречающимся типом Web-сайтов является **корпоративный Web-сайт** (corporate Web site). Web-сайты подобного типа, как правило, предназначены для формирования благосклонного отношения потребителей к соответствующей компании. Корпоративный Web-сайт чаще всего служит информационным дополнением к другим каналам сбыта, а не средством прямой продажи товаров данной компании. Например, вы не сможете купить мороженое на Web-сайте `benjerrys.com`, однако на этом Web-сайте вы можете узнать практически все о "философии", товарах и местоположении торговых пунктов компании *Beb & Jerry. Кроме того, находясь на том же Web-сайте, можно отправить бесплатную электронную* карточку (E-Card) кому-либо из своих приятелей, подписаться на информационный бюллетень Chunk Mail или, войдя в зону Fun Stuff ("Развлечения"), поиграть в какую-либо из компьютерных игр, например Scooper Challenge или Virtual Checkers.

Корпоративный Web-сайт, как правило, предлагает своим посетителям богатую информацию и другие механизмы, которые помогают потребителям получить ответы на возникающие у них вопросы, установить более тесные отношения между компанией и потребителями и вызвать у них интерес к данной компании. Как правило, корпоративные Web-сайты содержат обширную информацию об истории соответствующей компании, ее миссии и "философии", а также предлагаемых ею товарах и услугах. Они могут также включать информацию о текущих событиях, персонале компании, ее финансовых показателях и даже о ее потребности в новых работниках (если таковая потребность имеется). Кроме того, большинство корпоративных Web-сайтов предоставляют своим посетителям те или иные развлечения (например, компьютерные игры), что способствует дополнительному притоку посетителей. Наконец, корпоративный Web-сайт может также предоставлять посетителям возможность задавать интересующие их вопросы или высказывать свои соображения и пожелания, оставив соответствующее сообщение электронной почты, *перед тем как покинуть корпоративный* Web-*сайт.*

Другие компании предпочитают создавать **маркетинговые Web-сайты** (marketing Web site). Маркетинговые Web-сайты привлекают потребителей к взаимодействию с соответствующей компанией, что повышает готовность потребителей к прямой покупке или другому, благоприятному для данной компании маркетинговому исходу. На Web-сайтах такого рода может размещаться каталог и рекомендации по совершению покупок. Кроме того, на маркетинговых Web-сайтах осуществляются мероприятия по стимулированию сбыта. К такого рода мероприятиям, в частности, относится распространение купонов, проведение акций, в ходе которых осуществляется широкая продажа продукции компании, а также проведение всевозможных конкурсов и соревнований. Например, посетители Web-сайта `SonyStyle.com` имеют возможность просматривать десятки категорий товаров, выпускаемых компанией *Sony*, изучать подробнейшие спецификации и характеристики конкретных изделий, знакомиться с обзорами товаров, составленными экспертами, а также с последними новостями, связанными с компанией *Sony* и ее продукцией. Они могут разместить на этом Web-сайте заказ на интересующие их товары *Sony* и оплатить этот заказ с помощью кредитной карточки. Чтобы выполнить любое из этих действий, им понадобится лишь несколько раз щелкнуть кнопкой мыши. Компании агрессивно рекламируют свои маркетинговые Web-сайты в печатных средствах массовой информации, на радио и телевидении, а также в баннерной рекламе, появляющейся на других Web-сайтах.

Автомобилестроительная компания *MINI USA* создала маркетинговый сайт на `www.miniusa.com`. Как только потенциальный клиент обратится на этот Web-сайт, компания, не теряя ни минуты драгоценного времени, пытается превратить этот информационный запрос в реальную продажу, а затем — в долгосрочные отношения с данным клиентом. На этом Web-сайте можно найти множество полезной информации и средств интерактивной продажи, включая подробнейшие и увлекательные описания текущих моделей *MINI USA*, инструменты, с помощью которых клиент может спроектировать собственный вариант MINI, информацию об адресах дилеров и оказываемых ими услугах и даже инструменты, с помощью которых клиент может отслеживать продвижение заказанного им автомобиля от завода-изготовителя до двери собственного дома.

Прежде чем Анжела Дифабио купила в сентябре свой "MINI Cooper", она провела не один десяток часов на Web-сайте компании *MINI USA*, рассматривая множество вариантов. В конце концов Анжела пришла к идеальному, в ее представлении, сочетанию: кузов кирпично-красного цвета, белые полосы на капоте, подчеркивающие высокие скоростные качества автомобиля, и особая, придуманная самой Анжелой эмблема в носовой части автомобиля. Когда Анжела разместила свой заказ у дилера, тот же самый инструмент типа "сконструируй сам" (и все подробности, касающиеся цены и конкретных характеристик товара) оставил у нее впечатление, что ей удалось заключить действительно выгодную для себя сделку. "Дилер даже воспользовался тем же самым Web-сайтом, чтобы заказать для меня автомобиль", — вспоминает Анжела Дифабио. Ожидая получения заказанного ею автомобиля, Анжела буквально каждый день наведывалась на Web-сайт компании *MINI USA*, используя на этот раз инструмент "Where's My Baby?" ("Где мой малыш?") для отслеживания ситуации с заказанным автомобилем на всем пути его следования от завода-изготовителя в Великобритании до своего дома, словно это был какой-нибудь особо ценный пакет, доставляемый компанией *FedEx*. "Способность контролировать процесс доставки сделала этап ожидания поистине волнующим. У меня действительно создалось

впечатление, что я полностью контролирую этот процесс", — говорит Дифабио. Дело, как видим, вовсе не в каких-нибудь революционных технологических новинках, применяемых компанией *MINI USA*. Скорее, речь идет об эффективном влиянии на опыт, получаемый клиентом в ходе взаимодействия с этой компанией. Можно утверждать, что этот *опыт является увлекательным, индивидуальным и заставляет пользователя почувствовать* себя партнером компании и даже участником производственного процесса. Web-сайт компании *MINI USA* не просто информирует или облегчает процесс покупки товаров или услуг. Он превращает клиентов в активных участников процесса изготовления и доставки товара, а когда человек участвует в этом процессе, он, как правило, испытывает большую удовлетворенность [23].

Как разработать эффективный Web-сайт. Создать собственный Web-сайт — это лишь половина дела. Не менее (а может, даже более) важно заставить людей *посещать* этот Web-сайт. Задача разработчика Web-сайта заключается в том, чтобы настолько заинтересовать потребителей своим Web-сайтом, что им еще не раз захочется вернуться на него. Современные пользователи World Wide Web немедленно отказываются от посещения Web-сайта, который не отвечает этим ожиданиям. "Какими бы ни были причины, заставляющие людей обращаться к Интернету (работа или личный интерес), — говорит один из специалистов по Web-дизайну, — если какой-либо Web-сайт не отвечает их ожиданиям, две трети наших респондентов ответили, что они уже не вернутся на этот сайт — ни сейчас, ни в будущем. Они посетят ваш Web-сайт, покинут его, и вы никогда не узнаете об этом. Мы называем это «безвременной кончиной Web-сайта»." [24] Это означает, что компании должны постоянно обновлять и модернизировать свои Web-сайты, неустанно заботясь о том, чтобы они содержали самую "свежую" информацию, чтобы они были интересны и полезны потенциальным посетителям. Конечно, чтобы добиться этого, требуются немалые затраты денег и времени, но без этих затрат не обойтись, если компания, занимающаяся электронным маркетингом, рассчитывает привлечь внимание потенциальных потребителей на фоне нынешней невообразимой "толчеи" в Интернете.

К тому же, многие компании, занимающиеся электронным маркетингом, пытаясь привлечь внимание посетителей к своим Web-сайтам, тратят немалые средства на старую добрую рекламу в средствах массовой информации, а также на традиционные виды маркетинга. Например, чтобы привлечь посетителей к своему Web-сайту Galant, компания *Mitsubishi* недавно разместила в электронных средствах массовой информации ряд захватывающих рекламных роликов, демонстрирующих испытания маневренности (и, соответственно, способности избежать аварии) автомобилей марок Galant GTS и Toyota Camry. Желающих узнать, чем же закончились эти испытания, приглашали посетить Web-сайт Galant. Эта реклама привлекла к Web-сайту Galant 1,6 миллиона посетителей [25].

Привлечь внимание посетителей к своему Web-сайту бывает не так уж сложно, когда речь идет об определенных видах товаров. Потребители, покупающие новые автомобили, компьютеры или финансовые услуги, как правило, будут открыты для информации и маркетинговых инициатив со стороны продавцов. Однако продавцы менее популярных товаров, пытаясь привлечь внимание посетителей к своим Web-сайтам, могут столкнуться с гораздо более серьезными проблемами. Если вы хотите приобрести новый компьютер и видите баннер, который гласит: "Лучшие 10 моделей компьютеров по цене, не превышающей $800", почти наверняка щелкнете на этом баннере. Но какое рекламное объявление

заставит вас посетить Web-сайт под названием, например, dentalfloss.com? ("dentalfloss" — нитки для чистки зубов. — *Примеч. пер.*)

Когда речь идет о подобных Web-сайтах, не представляющих интереса для широкого круга потребителей, компания может создать корпоративный Web-сайт, на котором потребитель найдет ответы на интересующие его вопросы и который сформирует у потребителя благожелательное отношение и вызовет интерес к данной компании, послужит удачным дополнением к сбытовой деятельности в других каналах и соберет информацию, адресованную потребителями соответствующей компании. Например, несмотря на то что на Web-сайте Candystand компании *LifeSavers*, принадлежащей *Wrigley*, конфеты не продаются, этот сайт все же способен вызвать немалый интерес у потенциальных клиентов компании и обеспечить существенную поддержку ее сбытовой деятельности.

Весьма увлекательный Web-сайт компании *LifeSavers* `Candystand.com`, изобилующий всевозможными компьютерными играми, бесконечными конкурсами, лотереями и предложениями образцов продукции *LifeSavers*, придал новое лицо бренду, который маленькие потребители сладостей привыкли воспринимать как нечто малопривлекательное, рассчитанное исключительно на взрослых потребителей кондитерских изделий. Посетители этого Web-сайта — главным образом дети и тинейджэры — не торопятся побыстрее "проскочить" через него. В среднем каждый такой посетитель тратит 27 минут на то, чтобы поиграть на этом Web-сайте в такие компьютерные игры, как Super Swish, Match Maker, Stingin' Red Ants Run, Mini Golf Classic, Cool Darts, не говоря уж о десятках других игр аркадного типа. Мало-помалу они окунаются в атмосферу *LifeSavers*, насыщенную информацией о товарах этой компании. "Наша философия заключается в том, чтобы создать у посетителей опыт увлекательной работы в Интернете — опыт, который отражал бы удовольствие и качество, ассоциирующиеся с брендами *LifeSavers*", — говорит менеджер по новым средствам общения с клиентами *LifeSavers*. "При уровне производственных затрат, сопоставимом со стоимостью производства двух телевизионных рекламных роликов, мы создали маркетинговый механизм, который функционирует 24 часа в сутки, семь дней в неделю, 365 дней в году."

Несмотря на то что `Candystand.com` не занимается прямой продажей продукции *LifeSavers*, реклама, обеспечиваемая этим Web-сайтом, делает его практически идеальным инструментом, с помощью которого компания может предложить потребителям на пробу свой очередной новый товар (обычно компания предлагает потребителям получить бесплатные образцы своей новой продукции по почте). Кроме того, торговые представители *LifeSavers* используют `Candystand.com` в качестве "рычага сбыта", помогающего заключать сделки с компаниями розничной торговли. К тому же, Web-сайт `Candystand.com` служит эффективным каналом, с помощью которого компания *LifeSavers* получает информацию обратной связи от своих клиентов. Включив несколько лет тому назад в свой Web-сайт раздел "What Do You Think?" ("Каково ваше мнение?"), к настоящему времени компания уже получила не одну сотню тысяч ответов от потребителей своей продукции. "Эту информацию мы немедленно передаем нашим бренд-менеджерам", — говорит один из руководителей компании. Пожелания и предложения потребителей, собранные с помощью Web-сайта, позволили улучшить упаковку одного из товаров компании и возобновить выпуск другого товара, от производства которого *LifeSavers* в свое время отказалась [26].

Важнейшей задачей в процессе разработки Web-сайта является то, чтобы сделать этот Web-сайт привлекательным "с первого взгляда" и в то же время достаточно интересным, чтобы вызвать у потенциального клиента желание посетить этот Web-сайт повторно. На смену первым, "чисто текстовым", Web-сайтам в последние годы пришли "навороченные" графические Web-сайты, в которых органически сочетаются текст, звук и анимация (например, `www.looneytunes.com` или `www.nike.com`). По мнению одного из экспертов, чтобы привлечь новых посетителей и стимулировать повторные посещения Web-сайта, компании, занимающиеся электронным маркетингом, должны обратить особое внимание на следующие семь условий, которым должен удовлетворять эффективный Web-сайт [27].

- *Контекст:* планировка и дизайн Web-сайта.
- *Конкретное содержание:* текст, изображения, звук и анимация, представляющие собой наполнение конкретного Web-сайта.
- *Коммуникативность:* способность Web-сайта обеспечивать общение между пользователями.
- *Настраиваемость:* способность Web-сайта адаптироваться к разным пользователям и предоставлять им возможность "персонализировать" Web-сайт.
- *Взаимодействие между данным Web-сайтом и пользователем:* способы, с помощью которых Web-сайт обеспечивает взаимодействие "сайт-пользователь", "пользователь-сайт" или двунаправленную связь.
- *Взаимодействие между данным Web-сайтом и другими Web-сайтами:* степень, до которой данный Web-сайт увязан с другими Web-сайтами.
- *Возможность использования для электронной торговли:* способность Web-сайта обеспечивать коммерческие транзакции.

А чтобы заставить клиентов возвращаться на Web-сайт вновь и вновь, компаниям следует соблюдать еще одно важное условие — постоянное обновление и изменение своего Web-сайта.

Как минимум, разрабатываемый Web-сайт должен быть удобен в использовании и "физически привлекателен". В конечном счете, однако, Web-сайт должен быть *полезным*. "В конечном счете людей интересует существо вопроса, а не стиль подачи материала. Люди хотят извлечь какую-то пользу, а не получить удовольствие от всевозможных «наворотов», — утверждает один из аналитиков. — Люди хотят получить необходимую им информацию как можно быстрее. Обратившись на ваш Web-сайт, пользователь желает практически сразу же уяснить, не ошибся ли он, обратившись именно на этот сайт, и что полезного для себя он может найти здесь." [28] Таким образом, эффективные Web-сайты содержат достаточно подробную и полезную информацию, интерактивные инструменты, которые помогают пользователям отыскивать и оценивать интересующие их товары, ссылки на "родственные" Web-сайты, регулярно обновляемые маркетинговые предложения и средства развлечения, которые способны вызвать у пользователя положительную эмоциональную реакцию.

Время от времени компания должна заново оценивать привлекательность, полезность и эффективность своего Web-сайта. С этой целью можно попытаться выяснить мнение специалистов по разработке Web-сайтов. Но лучше будет, если мнение о Web-сайте

выскажут сами пользователи, сообщив разработчикам, что им нравится и что не нравится в работе этого Web-сайта. Например, компания *Danskin*, занимающаяся пошивом женской одежды для танцев и активного отдыха, попросила своих клиентов оказать компании помощь в создании более полезного и эффективного Web-сайта.

Первоначальный вариант Web-сайта компании *Danskin* не совсем точно отражал сущность бизнеса, которым занимается эта компания. Чтобы избежать конфликтов с традиционными ("из кирпича и раствора") компаниями розничной торговли, услугами которых пользовалась *Danskin*, Web-сайт начал свою деятельность с рекламы лишь одной линейки товаров. Когда двумя годами позже *Danskin* решила расширить свой Web-сайт, она не ограничилась лишь расширением перечня товаров, рекламируемых на этом сайте (первоначальный вариант которого, кстати говоря, был разработан что называется "на скорую руку"). Вместо этого было решено провести на этом же сайте опрос, касающийся удовлетворенности клиентов. При обращении на сайт случайным образом выбранные клиенты получали на экранах своих мониторов всплывающее окно, в котором клиентам предлагалось указать собственное мнение относительно достоинств и недостатков покупки товаров посредством Интернета, что, по замыслу организаторов опроса, должно было помочь компании внести соответствующие коррективы в работу своего Web-сайта. В течение шести недель с начала проведения опроса, целью которого было выявление степени удовлетворенности клиентов, руководство компании *Danskin* пришло к выводу, что проблема поиска требуемой информации и ориентирования ("навигации") на сайте является для клиентов, пожалуй, самой серьезной проблемой. Затратив какие-нибудь 15 минут на внесение соответствующих изменений, специалисты *Danskin* тотчас же увидели результаты этой корректировки: объемы продаж в Интернете начали повышаться. Налаживание обратной связи с клиентами привело к ряду других изменений в работе сайта. "Клиенты, как правило, охотно делятся с нами своими соображениями и опытом, помогая нам улучшить работу сайта", — говорит вице-президент *Danskin* по сбытовым операциям [29].

Размещение в Интернете рекламы и продвижение товаров в Интернете

По мере того как потребители проводят все больше времени в Интернете, многие компании, занимающиеся электронным маркетингом, выделяют все более значительные суммы из своих "маркетинговых" денег для **рекламы в Интернете** (online advertising) с целью формирования своих брендов в Интернете или для привлечения как можно большего числа посетителей к своим Web-сайтам. В прошлом году американские компании потратили на рекламу в Интернете свыше 12 млрд долл., т.е. на 25% больше, чем в предыдущем году. К 2010 году затраты на рекламу в Интернете превысят 19 млрд долл., а это составит примерно 8% от всех затрат на рекламные цели, что будет сопоставимо с затратами на рекламу, размещаемую на кабельном/спутниковом телевидении и радио [30]. В этом разделе мы обсудим формы рекламы и продвижения в Интернете, а также их возможное будущее.

Формы рекламы и продвижения товаров в Интернете. Интернет-реклама может появиться на мониторе компьютера в любой момент, когда пользователь Интернета путешествует по World Wide Web. Наиболее распространенной формой рекламы в Интернете являются *баннерные рекламные объявления* (banner ads), т.е. рекламные объявления в форме газетного заголовка крупными буквами на всю полосу ("шапки"), которые могут появляться в верхней, нижней, правой, левой или центральной части Web-страницы.

Баннерные рекламные объявления могут называться по-разному, в том числе *рекламные объявления типа "бегущая строка"* (tickers), *"небоскребы"* (skyscrapers; высокие, "тощие" рекламные объявления, расположенные сбоку Web-страницы) и *"прямоугольники"* (rectangles; четырехугольники, появляющиеся в середине экрана). Большинство баннерных рекламных объявлений содержат ссылки на Web-сайт соответствующего рекламодателя. Например, пользователь World Wide Web, который просматривает расписания авиарейсов или выясняет стоимость проезда, может внезапно увидеть на мониторе своего компьютера мерцающий баннер, который гласит: "Берите автомобиль напрокат в фирме *Alamo* и пользуйтесь им бесплатно в течение двух дней!" Щелкнув на таком рекламном объявлении, вы попадаете на Web-сайт компании *Alamo*, где содержатся дополнительные сведения о данной акции.

Врезки (interstitials) — это рекламные объявления в Интернете, которые появляются на мониторе в период между изменениями экрана на Web-сайте, особенно когда загружается какой-либо новый экран. Посетите, например, Web-сайт `www.marketwatch.com`, и, прежде чем загрузится "домашняя" страница этого Web-сайта, вы почти наверняка увидите 10-секундное рекламное объявление *Visa, Verizon* или какого-либо другого спонсора. *Всплывающие рекламные объявления* (pop-ups) — это рекламные объявления в Интернете, которые неожиданно появляются в новом окне непосредственно перед просматриваемым окном. Подобные рекламные объявления, на которые пользователь никак не может повлиять, вызывают у него наибольшее раздражение. В результате Интернет-службы и поставщики Web-браузеров разработали прикладные программы, которые дают возможность пользователям блокировать большинство всплывающих рекламных объявлений. Но не спешите сочувствовать бедным рекламодателям. Многие рекламодатели уже разработали *скрывающиеся рекламные объявления* (pop-unders), новые окна, которые ускользают от программ, блокирующих всплывающие рекламные объявления, появляясь позади страницы, которую вы просматриваете.

Еще одной формой рекламы в Интернете, быстро приобретающей популярность среди рекламодателей, являются *рекламные объявления, связанные с поиском* (search-related ads), или *контекстная реклама* (contextual advertising), когда текстовая реклама и ссылки появляются на экране пользователя наряду с результатами работы поисковой машины при использовании таких Web-сайтов, как *Google* и *Yahoo!* (врезка "Маркетинг в действии 14.1"). Попытавшись, например, обратиться на сайт *Google* и найти "HDTV", вы увидите "ненавязчивые" рекламные объявления не менее 10 рекламодателей, начиная с *Circuit City, Best Buy* и *Amazon.com* и заканчивая *Dish Network* и *Nextag.com*. Рекламодатели платят лишь в случае, если потребители щелкают на ссылках. По некоторым оценкам, к 2008 году компании заплатят за подобные рекламные объявления примерно 1 млрд долл. [31].

Наконец, в связи со стремительным ростом популярности широкополосного доступа к Интернету среди "домашних" пользователей Интернета в Соединенных Штатах, многие компании разрабатывают так называемую *насыщенную* (rich media) рекламу, в которой задействуется анимация, видео, звук и интерактивные средства. Насыщенная реклама привлекает и удерживает внимание потребителей гораздо сильнее, чем традиционные баннерные рекламные объявления. В насыщенной рекламе используются такие методы, как плывущие, летящие и внезапно возникающие изображения, — анимационные изображения, внезапно возникающие на экране, плывущие по Web-странице и столь же внезап-

но исчезающие. Но многие виды насыщенной рекламы не сводятся лишь к забавной ани мации. Например, чтобы привлечь к своему Web-сайту потенциальных торговцев товара ми, Чикагская торговая палата размещает в Интернете небольшое насыщенное баннерно рекламное объявление, которое разворачивается в небольшой Web-сайт, когда указател мыши пользователя пробегает по этому рекламному объявлению. Отличительными чер тами такого Web-сайта являются бегущая строка с биржевыми котировками, выборочны исследования и виртуальный торговый счет, т.е. все то, что в принципе невозможно реа лизовать в традиционном статичном рекламном объявлении. [32]

Другие формы продвижения товаров в Интернете. К другим формам продвиже ния товаров в Интернете относятся контентное спонсорство, микросайты, альянсы и про граммы "взаимного рекламирования", а также вирусная реклама.

Еще одной формой продвижения товаров в Интернете является так называемое *кон тентное спонсорство* (content sponsorship). Многие компании рекламируют себя в Ин тернете, спонсируя специальный контент на различных Web-сайтах (например, новости финансовую информацию или специальные темы "по интересам"). Например, *Scotts*, ком пания, выпускающая продукцию для садоводов и огородников, спонсирует раздел Local Forecast ("Местный прогноз") на Web-сайте *WeatherChannel.com*, а *David Sunflower Seed* спонсирует сайт ESPN Fantasy Baseball на *ESPN.com*. Компания, которая пользуется спон сорскими услугами, в свою очередь, упоминает на Web-сайте название компании-спонсо ра и размещает эксклюзивную рекламу этого спонсора. В случае контентного спонсорств очень важно правильно выбрать Web-сайт, который будет объектом спонсирования, с тем чтобы информация, размещаемая спонсором, и предлагаемые им услуги представляли ре альный интерес для посетителей данного Web-сайта. Аналогично компании, занимающи еся электронным маркетингом, могут также обеспечивать свое присутствие в Интернет с помощью *микросайтов* (microsites), т.е. ограниченных областей в World Wide Web, уп равляемых и оплачиваемых какой-либо сторонней компанией. Например, страховая ком пания может создать микросайт на Web-сайте, предназначенном для покупателей авто мобилей. На этом микросайте покупатели автомобилей могут получать консультации по страхованию и, если они пожелают, заключать договоры страхования.

Маркетинг в действии 14.1

Пользователи Google, мы любим вас! (И рекламодателей тоже!)

Вспоминая не столь давний бум дот-комов, вы, наверное, рисуете в своем воображении растущие как на дрожжах виртуальные компании, возглавляемые молодыми, необычайно энергичными и даже агрессивными молодыми предпринимателями, которые пытаются привлечь в свои компании творчески мыслящих и талантливых работников, вовсю расхваливая уникальное рабочее окружение, в которое они попадут, отозвавшись на эти призывы. Компания *Google*, провайдер услуг, связанных с поиском в World Wide Web, вполне соответствовала такому имиджу. *Google*, основанная в сентябре 1998 года. Сергеем Брином (Sergey Brin) и Ларри Пейджем (Larry Page), в то время 25-летним и 29-летним молодыми людьми, приступила к своей деятельности в арендованном гараже, доверху набитом всевозможным хламом.

В то время в *Google* работали лишь трое сотрудников. Сейчас в компании работают более 300 сотрудников. Подобно многим другим дот-комам, *Google* обеспечивает своим сотрудникам весьма комфортную и дружественную рабочую среду, что, конечно же, позволяет руководству компании привлекать и удерживать наиболее энергичных и талантливых работников. "Googleplex" — имен-

но так называется штаб-квартира компании — больше похож на курорт, чем на офисный комплекс. Молодо выглядящие, пышущие здоровьем сотрудники прохаживаются по дорожкам, проложенным между зданиями, построенными с учетом экологических требований, или увлеченно играют в пляжный волейбол на площадках, специально предусмотренных для этой цели на территории офисного комплекса. Внутреннее убранство "Googleplex" достойно отдельного описания: оригинальные системы освещения с переливающимися красным, синим и желтым цветами, уголки для отдыха сотрудников (кресла и кушетки с обивкой малинового цвета, музыкальный автомат, исполняющий мелодии из известных фильмов и телевизионных шоу, и т.п.) Для сотрудников *Google* не существует какого-то фиксированного времени начала и конца рабочего дня. Однако у вас не должно создаться впечатления, что здесь вообще отсутствует какой-либо распорядок работы. Отнюдь нет. Правда, работники имеют право сами устанавливать для себя время начала и окончания работы, наведаться "в рабочее время" в кабинет массажиста компании, который разотрет им онемевшую поясницу и спину, или, если у них вдруг разыграется аппетит, даже поджарить для себя в тостере пару кусочков хлеба.

Несмотря на свое сходство со множеством других дот-комов, у *Google* имеется одно существенное отличие: в то время как множество других дот-комов прозябают, влача поистине жалкое существование, впечатляющие темпы роста *Google* позволили ей стать одной из наиболее эффективных поисковых машин в мире (если не самой эффективной). В наши дни примерно половина всех поисковых операций в Соединенных Штатах выполняется с помощью поисковой машины *Google*. Только за последние два года доходы этой компании выросли в семь раз, а прибыль — в четыре раза. Сразу же после того как в 2004 году *Google* была преобразована в открытое акционерное общество, ее акции продавались по цене $85; не прошло и года, как цена акций повысилась почти до $300. Рыночная стоимость этой сравнительно молодой компании, которой исполнилось на то время лишь семь лет, составляла около 80 млрд долл., т.е. больше, чем рыночная стоимость таких суперзвезд Интернета, как *eBay*, *Amazon.com* или *Yahoo!*.

Что же обусловило столь невероятный успех *Google*? Технология, используемая *Google*, является важной составляющей "формулы успеха" этой компании. Пейдж и Брин создали эту компанию с целью продвижения разработанной ими технологии поиска PageRank, которая революционизировала поиск информации в World Wide Web. Помимо использования этой революционной технологии поиска, успех *Google* объясняется тем, что она уделяет повышенное внимание оказанию помощи пользователям в поиске необходимой им информации. Web-сайт *Google* обещает пользователям "фокусирование — с точностью лазера! — на поиске правильного ответа практически на любой запрос". *Google* помогает пользователям "получать, анализировать, организовывать, уяснять и использовать информацию со всего мира". По сути, в самом названии этой компании обыгрывается слово "googol" — математический термин, означающий единицу с сотней нулей. Это действительно астрономическое число. *Google* выбрала такое название потому, что оно, по их мнению, наиболее точно отражает миссию этой компании, заключающуюся в том, чтобы организовать и сделать доступным для пользователей невообразимый объем информации, циркулирующей в World Wide Web.

Google изобретает все новые и новые способы, с помощью которых она могла бы облегчить пользователям поиск информации в World Wide Web. Например, недавно *Google* поставила перед собой цель сделать Интернет независимым от языка, на котором разговаривают пользователи разных стран, т.е. *Google* поставила перед собой задачу добиться, чтобы результаты поиска возвращались пользователю на том языке, на каком он ввел запрос. Кроме того, компания постоянно расширяет перечень предоставляемых ею услуг, например сайт, на котором потребители могут сравнивать товары и цены (Froogle), компьютерные программы для создания блогов (Blogger), служба электронной почты (Gmail), служба мгновенного обмена сообщениями (Hello) и даже служба поиска по географическим картам с возможностью получения реальных изображений со спутников (maps.google.com). Самое главное, однако, заключается в том, что все свои замечательные услуги *Google* предоставляет пользователям совершенно бесплатно.

Но как же в таком случае *Google* зарабатывает деньги? Источником определенной части доходов Google являются договоры с корпоративными партнерами. В соответствии с этими договорами, *Google* оказывает услуги, связанные с поиском информации, собственным Интернет- и intranet-сайтам этих корпоративных партнеров. В настоящее время более 100 компаний используют разработанные *Google* технологии WebSearch и SiteSearch для повышения эффективности услуг, связанных с поиском информации, оказываемых собственными Web-сайтами этих компаний. Однако большая часть доходов *Google* поступает от рекламодателей. Фактически, в прошлом году доходы *Google* от

рекламы превысили 3 млрд долл. Привлекая к себе внимание самой многочисленной в мире "поисковой аудитории", *Google* превратилась в чрезвычайно привлекательного носителя рекламы.

Самой популярной программой рекламы на Web-сайтах *Google* является AdWords. Вот как действует этот механизм. Анализируя информационные запросы своих пользователей, *Google* определяет, какие поисковые условия пользуются среди них наибольшей популярностью. Затем *Google* обращается к компаниям, продукция которых подпадает под категории, соответствующие этим поисковым условиям, и предлагает им на страницах, являющихся результатами поиска, пространство для размещения своих рекламных объявлений и ссылок. Среди потенциальных рекламодателей проводится тендер, победитель которого (компания, предложившая самую высокую цену) получает право размещать свою рекламу на самом видном месте страницы. Когда кто-либо из пользователей обращается на один из Web-сайтов *Google* с запросом по теме, связанной с товаром или услугой соответствующего спонсора, в верхней или правой части страницы с результатами поиска, в специально отведенном для рекламы окошке появляется реклама этого спонсора в виде краткого сообщения и ссылки на Web-сайт спонсора. За каждую тысячу "щелчков" на рекламном объявлении спонсор выплачивает *Google* определенную сумму.

В том, что все происходит именно по такому сценарию, легко убедиться самому. Посетите Web-сайт *Google* (`www.google.com`) и введите какое-либо поисковое слово или фразу. Вы увидите, какие рекламные объявления и ссылки появятся на вашем экране. Если, например, в качестве поискового слова ввести "Disneyland", вы увидите в верхней части списка с результатами поиска рекламные объявления и ссылки *Expedia* и других туристических Интернет-агентств. Эти рекламные объявления будут обещать вам выгодные варианты поселения в гостиницы и билеты на самолеты, отправляющиеся на лучшие курорты мира. Введите ключевое слово "laptops", и вас поприветствует реклама от *Dell Computer* и *Toshiba*. Кроме того, вы увидите ссылку на Web-сайт `www.sears.com`. Боковые окошки, предназначенные для спонсорской рекламы, укажут вам адреса Web-сайтов по меньшей мере пяти других компаний, в том числе *Gateway, USAnotebook.com* и *Apple Computer*.

Эта "контекстная реклама" на *Google*, как правило, не раздражает, в отличие от всплывающих рекламных объявлений, которые превращают поиск информации в World Wide Web в настоящее мучение, заставляя пользователя отмахиваться от этих рекламных объявлений как от назойливых мух. На самом же деле рекламные объявления могут быть полезны. "*Google* хочет, чтобы все, что появляется на странице с результатами поиска, было так или иначе связано с темой данного поиска, — утверждает один из журналистов, — поэтому пользователь, задавший ключевое слово «парфюмерия», не рискует увидеть на своем экране рекламу какой-либо автомобилестроительной компании." Шерил Сандберг (Sheryl Sandberg), одному из лучших специалистов *Google* по рекламе, нравится, когда люди рассказывают ей о том, что они даже не поняли, что *Google* размещает у себя рекламу. "Это означает, что реклама никоим образом не досаждает людям, когда они пытаются найти интересующую их информацию, — говорит Шерил Сандберг. — Наша цель заключается в том, чтобы сделать рекламные объявления столь же полезными, как и результаты поиска."

В то время как другие формы рекламы в Интернете зачастую не приносят желаемых результатов, реклама на Web-сайте *Google* такие результаты обеспечивает. Строго ориентированная реклама *Google* обеспечивает выход на соответствующие целевые группы потребителей, когда они занимаются поиском нужной им информации. Согласно другому специалисту *Google* по рекламе, *Google* выходит на пользователя, "который действительно заинтересован в товаре или услуге, производимой и рекламируемой компанией-спонсором". Кроме того, разработанный *Google* "процесс приведения в соответствие" позволяет рекламодателям точно подстраивать свои рекламные объявления или сайты под поисковые запросы пользователей *Google*. В результате "коэффициенты просмотра" типичных рекламных объявлений в *Google* оказываются в четыре-пять раз выше соответствующих показателей для традиционной баннерной рекламы.

Специалисты *Google* усердно трудятся над повышением эффективности рекламы на своем Web-сайте. Непрерывно отслеживая эффективность рекламных объявлений, специалисты *Google* пытаются действовать в "режиме упреждения", стремясь обеспечить будущий успех этой рекламы. Более того, специалисты *Google* информируют рекламодателей о случаях *неэффективности* их рекламы, рекомендуя им прекратить публикование такой рекламы. Подобный подход к продаже рекламного пространства способствует повышению лояльности и удовлетворенности клиентов *Google*, которые продолжают пользоваться услугами этой компании. Таких Интернет-рекламодателей, как *Acura, Expedia, Eddie Bauer, Ernst & Young* и *REI*, в мире насчитывается более 150 000, и они регулярно

называют Google наилучшим вариантом для размещения рекламы в Интернете. Это в свою очередь обусловливает финансовый успех Google.

Практически с первых дней своей деятельности Google проявила себя как некий культурный феномен. Дело дошло уже до того, что название этой компании используется как глагол. Например, в наши дни можно услышать такой вопрос: "Когда ты последний раз гуглился?" Успех Google является следствием ее горячего стремления быть полезными не только пользователям Интернета, которые обращаются на Web-сайт этой компании в поисках нужной им информации, но и рекламодателям, которые желают "выйти" на этих пользователей. В вестибюле штаб-квартиры Google (г. Маунтин-Вью, шт. Калифорния) красуется шестифутовый "Шкаф славы", сверху донизу заполненный всевозможными почетными наградами, среди которых в первую очередь следует упомянуть премию "2000 Webby" (Интернет-эквивалент "Оскара"), во время вручения которой основатели Google, Брин и Пейдж, нарядились в форму хоккеистов (они даже стояли на коньках). После вручения награды они произнесли предельно лаконичную ответную речь: "Пользователи Google, мы любим вас!" Впрочем, у них были все основания добавить: "И вас, рекламодатели Google, тоже!"

Источники: цитаты и другая информация заимствованы из статей *Betsy Cummings.* Beating the Odds//*Sales and Marketing Management,* March 2002, P. 24–28; *David Kirkpatrick.* In the Hands of Geeks, Web Advertising Actually Works//*FORTUNE,* April 14, 2003, p. 388; *Michael Krauss.* Google Changes the Context of Advertising//*Marketing News,* June 1, 2004, p. 6; *Melanie Warner.* What Your Company Can Learn from Google//*Business 2.0,* June 2004, P. 100–106; *Alan Deutschman.* Can Google Stay Google?//*Fast Company,* August 2005, P. 62–68; *Kevin Delaney and Robert A. Guth.* Yahoo, Microsoft Enhance Ad Focus//*Wall Street Journal,* August 3, 2005, p. B45. Часть информации заимствована с Web-сайта `www.google.com`, September 2005.

Интернет-компании могут также создавать *альянсы* и участвовать в программах *взаимного рекламирования*. Например, у *Amazon.com* имеется более чем 900 000 компаньонов, которые регулярно размещают баннерную рекламу *Amazon.com* на своих Web-сайтах. А *Yahoo!*, доходы которой от рекламы составляют 84% от ее совокупных доходов по всему миру, стала поистине благодатной почвой для создания альянсов с киностудиями и компаниями, производящими телевизионную продукцию. Например, в ходе подготовки к съемкам одного из эпизодов фильма *The Apprentice* компания *Ciao Bella* создала и выпустила на рынок новый сорт мороженого. Несмотря на то что раньше *Ciao Bella* продавала свое мороженое только в 18 магазинах Нью-Йорка и Сан-Франциско, *Yahoo!* убедила руководителей *Ciao Bella* продавать свой новый товар в 760 магазинах по всей стране. В рекламе, помещенной в конце указанного эпизода *The Apprentice,* зрителям рекомендовалось посетить местную поисковую машину *Yahoo!* и найти с ее помощью адрес ближайшего к себе магазина, где продается новое мороженое компании *Ciao Bella.* Результат превзошел ожидания: данный товар был полностью распродан к 17.00 следующего дня. А благодаря регистрационной базе данных *Yahoo!* компания *Ciao Bella* получила демографические характеристики респондентов [33].

Наконец, компании, занимающиеся электронным маркетингом, могут использовать так называемый **вирусный маркетинг** (viral marketing), т.е. Интернет-версию "маркетинга на основе слухов". *Вирусный маркетинг предполагает создание Web-сайта, сообщения* электронной почты или какого-либо другого маркетингового события, которые отличаются столь "заразным" характером, что клиенты с готовностью сообщают о них своим друзьям и знакомым. Поскольку клиенты передают такое сообщение или рекламу своим друзьям и знакомым, вирусный маркетинг может оказаться достаточно дешевым. К тому же, когда информация поступает от кого-либо из друзей, получатель в большей степени бывает готов ознакомиться с ней. "Идея заключается в том, чтобы заставить ваших клиентов заниматься маркетингом вместо вас", — замечает один из специалистов по вирусному мар-

кетингу [34]. Рассмотрим ставший уже классическим пример вирусной кампании *Burger King*, проходившей под названием "Subservient Chicken" ("Услужливый цыпленок").

Web-сайт `www.subservientchicken.com` открывается на логотипе *Burger King*, сопровождаемом словами "Contacting Chicken" ("Общение с цыпленком"). Затем на экране появляется изображение жилой комнаты, в которой перед Web-камерой топчется "услужливый цыпленок" — некто в одеянии гигантского цыпленка и в поясе с подвязками, — ожидая ввода вашего запроса. Введите какую-либо команду, и цыпленок точно выполнит ваш запрос. Он будет похлопывать крыльями, переминаться с ноги на ногу и подпрыгивать. Кроме того, он будет внимательно разглядывать вас, танцевать "Electric Slide" или исчезать на время с экрана. (Любые непристойные предложения с вашей стороны он встретит укоризненными покачиваниями головы.) Иными словами, вы можете вести себя с этим цыпленком, как вам заблагорассудится. Уловили? Поступайте, как вам заблагорассудится! Этот сайт компании *Burger King* рекламирует блюдо из цыпленка, которое называется "TenderCrisp" ("С нежной, хрустящей корочкой"), увязывая это блюдо с чрезвычайно успешной маркетинговой кампанией *Burger King* под названием "Have It Your Way" ("Поступайте, как вам заблагорассудится").

"По мере того как кампания вирусного маркетинга набирает силу, Web-сайт `www.subservientchicken.com` приобретает необычайную популярность среди пользователей Интернета, — утверждает один из специалистов по рекламе. — Наблюдается значительное «пересечение» между регулярными посетителями World Wide Web и ядром постоянных клиентов *Burger King*." Как минимум, этот Web-сайт заставляет потребителей взаимодействовать с данной торговой маркой. Кроме того, он заставляет потребителей делиться своими впечатлениями об оригинальном новом позиционировании *Burger King* со своими родственниками, друзьями и знакомыми. *Burger King* никогда не рекламировала свой сайт. Сразу же после того как этот Web-сайт был создан, его разработчик из рекламного агентства *CP+B* передал по электронной почте соответствующий URL нескольким другим сотрудникам *CP+B*, попросив их разослать ссылку на этот Web-сайт своим друзьям с целью тестирования. Начиная с этой исходной рассылки, сайт "Subservient Chicken" приобрел такую невероятную популярность (без каких-либо дополнительных усилий со стороны компании!), что за первый день его посетили *миллион* пользователей Интернета. В течение первой недели с момента запуска этого сайта его посетили 46 миллионов пользователей Интернета, а за первые девять месяцев — 385 миллионов человек. По словам рекламного директора *Burger King*, этот Web-сайт (завоевавший, кстати говоря, ряд престижных премий) помог компании "продать невообразимое количество блюд из цыплячьего мяса" [35].

Будущее рекламы в Интернете. Несмотря на то что затраты компаний на рекламу в Интернете растут достаточно быстрыми темпами, у большинства компаний эти расходы все еще составляют лишь незначительную долю их совокупных расходов на рекламу и маркетинг. Реклама в Интернете еще не скоро составит серьезную конкуренцию таким мощным традиционным инструментам рекламы, как телевидение и печатные средства массовой информации. Однако реклама в Интернете может принести немалую пользу, особенно как дополнение к другой маркетинговой деятельности. В результате реклама в Интернете играет все более важную роль в маркетинговых комплексах многих рекламодателей.

Основываясь на результатах недавно проведенных исследований, Бюро интерактивной рекламы (Interactive Advertising Bureau) пришло к выводу, что реклама в Интернете должна составлять от 10 до 15% совокупного медиа-комплекса по категориям товаров, характеризующихся низкой степенью вовлеченности (например, упакованным товарам). Компания *Kimberly-Clark* пришла к выводу, что повышение уровней рекламы в Интернете привело к резкому повышению эффективности рекламной кампании, охватывающей линейку товаров Kleenex SoftPack, которую выпускает *Kimberly-Clark* [36].

Компания *Kimberly-Clark* тратила 75% бюджета, выделенного ею для ассортиментной линейки Kleenex SoftPack, на телевизионную рекламу, 23% — на рекламу в печатных средствах массовой информации и лишь 2% — на рекламу в Интернете. Однако телевизионная реклама охватывает лишь 42% целевой аудитории Kleenex. Повысив расходы на рекламу в Интернете до более чем 10%, *Kimberly-Clark* увеличила сравнительно невысокий уровень охвата, обеспечиваемый телевизионной рекламой, и дополнила свою рекламу в журналах. Такое сочетание рекламы в печатных средствах массовой информации и в Интернете помогло повысить осведомленность целевой аудитории о бренде SoftPack с 34,7 до 42,7%. При этом имидж бренда SoftPack улучшился с 43,9 до 55,7%, а намерение совершить соответствующую покупку — с 24,2 до 34,0%. "Просто удивительно, насколько сильным оказалось влияние рекламы в Интернете на осведомленность потребителей о бренде, имидж бренда и намерение совершить соответствующую покупку", — говорит один из ведущих специалистов по рекламе в *Kimberly-Clark*.

Несмотря на то что компания *Procter & Gamble* тратит на рекламу в Интернете лишь небольшую часть своего бюджета рекламы в средствах массовой информации, она рассматривает World Wide Web как один из важнейших носителей рекламы. Согласно одному из специалистов по маркетингу *Procter & Gamble*, реклама в Интернете представляет собой "способ предложить потребителям (с их собственного разрешения) больше информации о том или ином товаре, чем это возможно во время обычного 30-секундного рекламного ролика на телевидении. Реклама в Интернете обеспечивает возможность двухстороннего обмена информацией, в ходе которого компания может сообщить потребителям более подробные сведения о своих товарах" [37].

Создание Web-сообществ или участие в уже существующих Web-сообществах

Необычайная популярность блогов и других форумов в Интернете вызвала настоящий бум спонсируемых коммерческими фирмами Web-сайтов, которые получили название **Web-сообществ** (Web communities). В основу деятельности Web-сообществ положена возможность взаимного общения индивидуальных потребителей (C2C), которой они могут воспользоваться, посещая Интернет. Подобные Web-сайты предоставляют возможность своим членам собираться в виртуальном пространстве и обмениваться мнениями по вопросам, представляющим взаимный интерес. Такого рода Web-сообщества представляют собой некий эквивалент кофеен компании *Starbucks*, организованный в "кибепространстве", т.е. в среде, всем остальным "жителям" которой известен ваш адрес в системе электронной почты.

Например, Web-сайт `iVillage.com` представляет собой Web-сообщество, членами которого являются преимущественно женщины. На этом Web-сайте женщины могут обмениваться мнениями и получать информацию, поддержку и готовые решения по воп-

росам, касающимся семьи, питания, здорового образа жизни, отношений между людьми
отдыха, ведения домашнего и приусадебного хозяйства. Здесь же можно ознакомиться с
новостями и обсудить практически любые проблемы, волнующие женщин. Популярность
этого Web-сайта среди посетительниц Интернета необычайно высока и не уступает попу-
лярности таких всемирно известных журналов, как "Cosmopolitan", "Glamour" и "Vogue".
Еще одним примером Web-сообщества является Web-сайт `MyFamily.com`, который по
праву претендует на звание крупнейшего и самого активного Интернет-сообщества в
мире, ориентирующегося на семейные интересы. На этом бесплатном и частном Web-сай-
те члены многих семей могут собираться и обсуждать волнующие их проблемы, делиться
семейными новостями, создавать семейные фотоальбомы в Интернете, вести календарь
семейных событий, делиться информацией об истории своих семей, совместно строить
генеалогические деревья своих семей и покупать подарки для членов семьи, затрачивая
на это минимум времени и усилий [38].

У посетителей этих "микрорайонов" в Интернете выработалось прочное чувство об-
щности. Подобные сообщества весьма привлекательны для рекламодателей, поскольку
они объединяют потребителей с общими интересами и четко определенными демогра-
фическими характеристиками. Например, Web-сайт `iVillage.com` является практи-
чески идеальной средой для размещения рекламных объявлений таких компаний, как
Procter & Gamble, Kimberly-Clark, Nabisco, Avon, Clairol, Hallmark и другие, которые ори-
ентируются на потребителей-женщин. А на Web-сайте `MyFamily.com` есть страничка
The Shops@MyFamily, на которой такие компании, как *Disney, Kodak, Hallmark, Compaq,
Hewlett-Packard* и *Microsoft*, рекламируют и продают свою "семейно-ориентированную"
продукцию.

Web-сообщества могут иметь либо социальный, либо "рабочий" уклон. Одним из ус-
пешных Web-сообществ с "рабочим" уклоном является Web-сайт Agriculture Online. На
этом Web-сайте можно ознакомиться с ценами потребительских товаров, представленных
в самом широком ассортименте, а также с последними новостями сельского хозяйства.
Кроме того, на этом Web-сайте имеются чаты практически любых типов. Web-путешест-
венники из провинции могут посетить "электронную кофейню" Electronic Coffee Shop и
ознакомиться там с самыми свежими перлами "фермерского юмора" или принять участие
в жаркой дискуссии, посвященной вопросам борьбы с отдельными видами сельскохозяйс-
твенных вредителей. Между прочим, Web-сайт Agriculture Online пользуется огромным
успехом, привлекая до 5 миллионов посетителей в месяц. Как таковой, он представляет
собой превосходную рекламную среду для таких компаний, как *John Deere, Chevy Truck* и
Farm Bureau, которые охотно спонсируют соответствующие разделы этого сайта. [39]

Использование электронной почты

Электронная почта превратилась в один из важнейших инструментов электронного
маркетинга. Результаты опроса, проведенного недавно среди менеджеров по рекламе,
брендам и маркетингу, показали, что почти половина всех опрошенных компаний типа
B2B и B2C используют маркетинг по электронной почте для выхода на потребителей.
В настоящее время компании затрачивают около 2,7 млрд долл. в год на маркетинг по
электронной почте (в 1999 году соответствующий показатель равнялся лишь 164 млн
долл.). По оценкам некоторых специалистов, расходы на маркетинг по электронной

почте будут расти и в дальнейшем, достигнув к 2008 году величины, равной примерно 6,1 млрд долл. в год [40].

Чтобы эффективно конкурировать в нынешней среде электронной почты, характеризующейся необычайно напряженным трафиком, компании, занимающиеся электронной торговлей, стремятся составлять "насыщенные" ("enriched") сообщения электронной почты, т.е. анимированные, интерактивные и персонализированные сообщения, до предела наполненные аудио- и видеоинформацией. К тому же, они стремятся ориентировать эти привлекающие внимание сообщения в первую очередь на тех, кого они реально могут заинтересовать и кто готов позитивно реагировать на эти послания. Рассмотрим пример *Nintendo*, характерный для маркетинга, основанного на широком использовании электронной почты.

Юные любители компьютерных игр с нетерпением ожидают очередного ежемесячного информационного бюллетеня, поступающего по электронной почте. В этом информационном бюллетене содержатся рекомендации любителям компьютерных игр и объявления о выходе в свет новых увлекательных игр. Когда *Nintendo* выпустила в свет свою новую компьютерную игру Star Fox Adventure, на протяжении нескольких недель, предшествовавших выходу этой игры, а также в течение нескольких недель после ее выпуска *Nintendo* провела в системе электронной почты широкомасштабную рекламную кампанию. Эта кампания предусматривала рассылку потенциальным клиентам ряда сообщений. "Все эти сообщения выглядели и звучали по-разному, что вызвало повышенный интерес потенциальных потребителей к новому товару *Nintendo*", — отмечает менеджер, руководивший проведением этой кампании. Как это выглядело на практике? Свыше трети всех получателей открыли эти сообщения и ознакомились с их содержанием. Получатели не только знакомились с содержанием сообщений, но нередко (более чем в 10% случаев) щелкали на ссылках, указанных в этих сообщениях. Примерно две трети тех, кто открыли полученные сообщения, полностью просмотрели 30-секундный видеоролик, который прилагался к сообщению. Кроме того, *Nintendo* удалось собрать подробные данные о 20% потребителей, которые заполнили анкету, прилагаемую к сообщению. Несмотря на то что руководство *Nintendo* опасалось, что получаемые по электронной почте сообщения могут вызвать у многих потребителей усталость и даже раздражение, количество отрицательных ответов, полученных в ходе этой кампании, оказалось гораздо меньше ожидаемого (менее 1%) [41].

Как и в случае любых других типов маркетинга в Интернете, компании, рассылающие маркетинговые сообщения по электронной почте, должны позаботиться о том, чтобы не вызвать возмущение у пользователей Интернета, и без того перегруженных "рекламным мусором", получаемым по электронной почте. Лавинообразное нарастание **спама** (spam) — принудительно навязываемые, нежелательные коммерческие сообщения, получаемые по электронной почте, которые наводняют наши ящики входящих сообщений электронной почты, — вызывает у пользователей Интернета справедливое возмущение и раздражение. Согласно одной исследовательской компании, на долю спама приходится до 85% входящих сообщений электронной почты. [42] Компании, рассылающие маркетинговые сообщения по электронной почте, легко могут переступить границу между добавлением стоимости для потребителей и созданием досадных помех работе пользователей Интернета (врезка "Маркетинг в действии 14.2").

Каждая компания не должна забывать о том, что, посылая пользователям Интернета нежелательную для них электронную почту с рекламой своей продукции, может добиться результата, противоположного тому, на который рассчитывала. Нежелательная реклама может вызвать раздражение ее получателей. Сетевой этикет (netiquette), т.е. свод неписаных правил, которые выражают сущность Интернет-этикета, или норм поведения в Интернете, предполагает, что, прежде чем посылать рекламные сообщения по электронной почте, компании следует испросить у своих клиентов разрешение на отправку таких сообщений. Компания должна также ознакомить своих потенциальных получателей с тем, каким образом они могут "разрешить" или "запретить" отправку таких сообщений (причем такой возможностью получатели должны иметь право воспользоваться в любой момент времени). Этот подход, известный как *маркетинг на основе разрешения* (permission-based marketing), в наше время получил статус стандартной модели осуществления маркетинга по электронной почте.

Маркетинг в действии 14.2

Маркетинг по электронной почте: эффективный способ маркетинга или издевательство над миллионами пользователей Интернета во имя получения прибыли?

Электронная почта является относительно новым и многообещающим инструментом маркетинга. Буквально с каждым днем на экранах наших компьютеров появляется все больше и больше рекламных объявлений, источником которых является электронная почта. Можно сказать, что реклама лавиной обрушивается на наши электронные почтовые ящики. Более того, это уже не чисто текстовые, "молчаливые", сообщения, которые мы получали в прежние времена. Новое поколение рекламы, поступающей по электронной почте, призвано добиться того, чтобы мы обязательно обратили на нее внимание, а потому обильно сдобрено всевозможными "заморочками" наподобие анимации, интерактивных ссылок, цветных изображений, коротких видеоклипов, прокручиваемых в циклическом режиме, и персонализированных аудиосообщений.

Однако у этого стремительно нарастающего использования маркетинга на основе электронной почты есть обратная, неприятная сторона, которая представляет собой весьма серьезную проблему как для пользователей Интернета, так и для самих компаний, рассылающих сообщения по электронной почте. Такой проблемой является *спам* — лавина принудительно навязываемых, нежелательных коммерческих сообщений, получаемых по электронной почте, наводняющих наши ящики входящих сообщений и изрядно досаждающих нам. Результаты многочисленных исследований свидетельствуют о том, что на долю спама в настоящее время приходится от 60 до 85% входящих сообщений электронной почты, рассылаемых ежедневно во всем мире, тогда как в 2002 году на долю спама приходилось лишь 7%. Результаты недавно проведенного исследования показали, что 75% пользователей Интернета ежедневно получают спам (в среднем 18,8 спам-сообщений за день).

Несмотря на столь удручающую статистику электронная почта, в случае корректного ее использования, может быть оптимальным средством прямого маркетинга. Солидные и авторитетные компании, такие как Amazon.com, Dell Computer, L.L.Bean, Office Depot и многие другие, регулярно пользуются этим видом маркетинга, добиваясь выдающихся успехов. Электронная почта позволяет этим компаниям рассылать остронаправленные, строго персонализированные сообщения конкретным потребителям, которые на самом деле *желают* получать подобную рекламу, причем стоимость отправки таких сообщений составляет лишь несколько центов на один контакт. Рекламные объявления, рассылаемые по электронной почте, способны привлечь внимание потенциальных клиентов и побудить их к соответствующим действиям. По некоторым оценкам, правильно организованные кампании рассылки рекламных объявлений по электронной почте согласно собственным спискам клиентов, как правило, достигают уровней эффективности, равных 10–20% (т.е. 10–20% потенциальных клиентов положительно реагируют на принимаемые сообщения и пытаются получить дополнительную информацию). Такой показатель следует признать замечательным, если сравнивать его со средней эффек-

тивностью прямого обращения по обычной почте (от 1 до 2%) или эффективностью традиционной баннерной рекламы (менее 1%).

Однако несмотря на то что маркетинговые сообщения, рассылаемые по электронной почте, бывают достаточно эффективными, а кое-кто из пользователей Интернета даже знакомится с этими сообщениями, по утверждениям критиков, для остальных пользователей Интернета большинство коммерческих сообщений, рассылаемых по электронной почте, представляют собой не что иное, как докучливый "почтовый мусор". Слишком многие из компаний, занимающихся электронным маркетингом, щедро рассылают свою незатейливую рекламу каждому, чей электронный адрес им удается раздобыть. Разумеется, при таких методах работы не может быть и речи об индивидуальном подходе к каждому потребителю, а потому не может быть и речи об установлении долгосрочных отношений с потенциальными клиентами. Каждый из пользователей Интернета получает одинаковые, рассчитанные на некоего усредненного потребителя сообщения. К тому же, зачастую такой спам поступает из весьма сомнительных источников и рекламирует не менее сомнительные товары, такие как "виагра", всевозможные лекарства "для похудения", порнография и не внушающие доверия инвестиции. А сами сообщения зачастую исходят от компаний, пользующихся дурной репутацией. Из 11 миллионов спам-сообщений, проанализированных недавно Федеральной торговой комиссией США, 44% поступили из фиктивных адресов.

Переполнением наших электронных почтовых ящиков мы обязаны, в первую очередь, дешевизне передачи сообщений по электронной почте. Отправить сообщение по электронной почте настолько легко и дешево, что это может позволить себе практически каждый, даже зная заранее, что "коэффициент отклика" на такие сообщения будет ничтожным. "В сфере прямого маркетинга трудно найти что-то более дешевое, чем рассылка спама по электронной почте, — утверждает один аналитик. — Для этого вам потребуется лишь кредитная карточка (чтобы купить списки почтовой рассылки с адресами получателей в системе электронной почты), компьютер и подключение к Интернету. При выполнении этих начальных условий массовая рассылка сообщений по электронной почте обойдется вам в столь мизерную сумму, что ее можно вообще не принимать в расчет."

Например, консалтинговая компания *Data Resource Consulting, Inc.*, рассылает 8 миллионов сообщений электронной почты за день. У непосвященного человека может создаться впечатление, что в данном случае он имеет дело с настоящим монстром прямого маркетинга. Между тем, эта компания начинала свою деятельность как обычный домашний офис, основанный 44-летней матерью Лорой Беттерли (Laura Betterly) из г. Дьюндин, шт. Флорида. Журналисты *Wall Street Journal* окрестили Лору Беттерли "королевой спама". Легким щелчком на пиктограмме "Send" Беттерли регулярно рассылает сообщения более чем полумиллиону совершенно незнакомых ей людей. Беттерли пришла к выводу, что получит прибыль даже в том случае, если на ее обращения ответит менее одного процента получателей. Если, например, ей ответят лишь 65 из полумиллиона получателей, компания Беттерли заработает $40. В целом, мелкий бизнес, которым занимается Лора Беттерли, обеспечивает ей годовой доход в размере более $200 000.

Проблема, конечно же, заключается в том, что Лоре Беттерли гораздо легче нажать кнопку "Send", чтобы отправить свой спам более чем полумиллиону пользователей Интернета, чем тем же пользователям Интернета уничтожить весь получаемый ими "рекламный мусор". Согласно подсчетам одного из аналитиков, затраты *получателей* почтового мусора, рассылаемого Лорой Беттерли, намного превосходят $40, получаемые ею в виде прибыли.

Допустим, что в среднем требуется примерно 2 секунды, чтобы уничтожить полученное рекламное сообщение. Допустим также, что среднестатистический получатель оценивает свое время величиной средней заработной платы в Соединенных Штатах, которая составляет примерно $14 в час, или $0,0039 в секунду. В таком случае совокупные затраты всех незаинтересованных получателей составляют 500 000, умноженные на 2 секунды и умноженные на $0,0039 в секунду, т.е. $3 900. Разумеется, в этом упрощенном подсчете не учитывается моральный ущерб, который наносится пользователям Интернета, вынужденным бороться с этим "рекламным мусором".

Влияние спама на потребителей и компании внушает серьезную тревогу. Результаты одного из проведенных недавно исследований показали, что в среднем пользователь Интернета затрачивает на своем рабочем месте 2,8 минуты за день на удаление спама. Это эквивалентно потерям производительности, составляющим 21,6 млрд долл. за год, если за основу принять среднюю величину заработной платы в Соединенных Штатах.

В ответ на такие затраты, а также моральный ущерб, наносимый пользователям Интернета, Интернет-провайдеры и разработчики Web-браузеров разработали сложные фильтры спама. В 2003 году Конгресс США принял закон CAN-SPAM (Controlling the Assault of Non-Solicited Pornography and Marketing Act — Закон о контроле порнографии и маркетинга, принудительно навязываемых потребителям), который пытается "очистить" индустрию рассылки электронной почты путем запрета заголовков, вводящих потребителей в заблуждение, требования указывать реальный адрес отправителя и предоставлять потребителю тот или иной способ игнорирования сообщений. Подобные меры принесли определенную пользу. Например, Лора Беттерли уже не может рассылать в массовом порядке сообщения электронной почты пользователям с Yahoo!-адресами: фильтр Yahoo!, по словам самой Лоры Беттерли, действует практически безотказно, поэтому в данном случае "королева спама" не может рассчитывать на получение даже минимального количества ответов на свои послания. Однако большинство пользователей Интернета по-прежнему получают каждый день изрядные дозы "рекламного мусора".

Большинство компаний, занимающихся маркетингом по электронной почте, приветствуют подобные методы контроля. Если распространение спама не поставить под контроль, как рассуждают они, спам может снизить эффективность законного маркетинга по электронной почте или сделать его вообще невозможным. "Если не будут приняты достаточно эффективные методы борьбы со спамом, — говорит один из руководителей *AOL*, — то в долгосрочной перспективе спам приведет к полному краху электронной почты." Однако большинство компаний, занимающихся маркетингом по электронной почте, выражают озабоченность тем, что предлагаемые в наши дни методы борьбы со спамом, такие как спам-фильтры и закон CAN-SPAM, нередко отфильтровывают наряду со спамом "доброкачественные" сообщения электронной почты, что снижает богатый потенциал электронной почты для компаний, которые стремятся использовать ее в качестве законного маркетингового инструмента.

Итак, что же делать компании, желающей использовать электронную почту в качестве одного из своих маркетинговых инструментов? Наилучшим решением в данном случае является электронная почта, базирующаяся на разрешении самого пользователя. Компании могут рассылать сообщения электронной почты только клиентам, которые дали предварительное разрешение на такую рассылку. Иногда потребители получают возможность указать, какие именно типы сообщений они согласны принимать. Фирмы, специализирующиеся на оказании финансовых услуг (например, *Charles Schwab*), используют конфигурируемые системы электронной почты, которые позволяют клиентам выбирать, какую именно информацию они согласны получать. Другие компании, например *Yahoo!* или *Amazon.com*, включают пространные перечни почтовых ящиков, в которые разрешена отправка сообщений, для разных категорий маркетингового материала. *Amazon.com* ориентируется на клиентов, предоставляющих разрешение на отправку им маркетинговых сообщений, посылая им ограниченное количество вежливых сообщений, начинающихся словами: "Мы полагали, что вам было бы интересно узнать...". Отправляя такие сообщения, компания исходит из предпочтений, высказанных самими клиентами, а также из предыдущих покупок, сделанных этими клиентами. Кто-то из клиентов отказывается получать такие маркетинговые сообщения, однако многие клиенты, по сути, не имеют ничего против их получения.

Маркетинг, основанный на получении предварительного разрешения от клиента, гарантирует, что сообщения по электронной почте будут отправляться лишь клиентам, которые согласны получать их. Вместе с тем, компании, занимающиеся электронным маркетингом, должны пользоваться предоставленной им привилегией с большой осторожностью. Многие компании нередко переступают границу, разделяющую законный маркетинг по электронной почте и спам. Компании, нарушающие эту границу, довольно быстро осознают, что своими неосторожными действиями они легко могут досадить клиенту, который мгновенно откажется от получения маркетинговых сообщений.

Источники: цитаты и другая информация заимствованы из таких источников, как *Jennifer Drumluk and Joe Tyler.* Cracking the E-Mail Marketing Code//*Association Management*, March 2005, P. 52–56; *Matt Haig, Mylene Mangalindan.* Spam Queen: For Bulk E-Mailer, Pestering Millions Offers Path to Profit//Wall Street Journal, November 13, 2002, p. A1; *Kevin G. DeMarrais.* Federal Trade Commission Says There's Just No Easy Way to Put a Lid on Spam// Knight Ridder Tribune Business News, June 16, 2004, p. 1; *Jennifer Wolcott.* You Call It Spam, They Call It a Living// Christian Science Monitor, March 22, 2004, p. 12; и *Nikki Swartz.* Deleting Spam Costs Business Billions//Information Management Journal, May-June 2005, p. 10.

Перспективы и проблемы электронной торговли

Перед электронной торговлей по-прежнему открываются широкие перспективы. С другой стороны, чтобы эти перспективы превратились в реальность, предстоит решить еще немало проблем, связанных с электронной торговлей. Сейчас рассмотрим перспективы, связанные с дальнейшим развитием электронной торговли, а затем ознакомимся подробнее с "темной стороной" World Wide Web.

Электронная торговля еще не исчерпала свои ресурсы

Самые горячие приверженцы электронной торговли убеждены в том, что еще наступит время, когда Интернет и электронная торговля полностью вытеснят традиционные журналы, газеты и даже магазины — как источники информации о товарах и как источники самих товаров. Однако подобная дот-ком-лихорадка в последнее время несколько поутихла, уступив место более реалистичной точке зрения. Несомненно, Интернет-маркетинг станет для некоторых компаний успешной моделью ведения бизнеса (в частности, для таких Интернет-фирм, как *Amazon.com, eBay, Expedia* и *Earthlink*, и таких компаний прямого маркетинга, как *Charles Schwab* и *Dell Computer*). Цель Майкла Делла (Michael Dell) заключается в том, чтобы в один прекрасный день "*все* клиенты выполняли *все* свои транзакции только в Интернете — в глобальном масштабе". Однако для большинства компаний маркетинг в Интернете останется лишь одним из подходов (пускай и достаточно важным) к работе на рынке, который будет использоваться наряду с другими подходами в полностью интегрированном маркетинговом комплексе.

Со временем, когда компании научатся более эффективно интегрировать электронную торговлю со своей повседневной стратегией и тактикой, определение "электронная" само по себе отпадет от словосочетаний "электронная торговля" и "электронный маркетинг". "Ключевой вопрос нашего времени заключается вовсе не в том, следует ли использовать Интернет-технологию, — в этом смысле у компаний вообще нет выбора, если они, конечно, надеются поддерживать свою конкурентоспособность на достаточно высоком уровне. Вопрос лишь в том, *как именно* использовать Интернет-технологию", — говорит специалист по стратегиям бизнеса Майкл Портер (Michael Porter). Он продолжает: "Нам нужно уходить от манипулирования риторическими определениями типа «Интернет-отрасли», «стратегии электронного бизнеса» и «новая экономика» и уяснить истинное предназначение Интернета как мощного набора инструментов, которые могут использоваться, более или менее эффективно, практически в любой отрасли и как составная часть практически любой стратегии" [43].

"Темная сторона" World Wide Web

Наряду с неплохими перспективами у Интернет-маркетинга имеется своя "темная сторона". Ниже рассмотрим две основные группы потенциальных проблем: рентабельность использования Интернета, а также юридические и этические проблемы, связанные с использованием Интернета.

Рентабельность использования Интернета

Одной из важнейших проблем Интернет-маркетинга является рентабельность использования Интернета. Особенно это касается дот-комов типа B2C. Удивительно, но факт: лишь очень немногие из дот-комов типа B2C могут похвастаться своей рентабельностью, в то время как Интернет-маркетинг многих компаний типа B2B, а также "комбинированных" ("кирпично-цифровых" — click-and-mortar) компаний розничной торговли типа B2C оказывается вполне рентабельным. Одна из проблем заключается в том, что, несмотря на быстрое расширение использования Интернет-маркетинга, он по-прежнему позволяет компании охватить лишь весьма ограниченное число потребителей. И несмотря на то что демографические характеристики и качественный состав Web-аудитории все в большей степени отражают демографические характеристики и качественный состав населения страны в целом, пользователи Интернета по-прежнему относятся к несколько более зажиточным и более образованным слоям потребителей, чем население страны в целом. Это делает Интернет практически идеальной средой для маркетинга финансовых услуг, туристических услуг, компьютерного "железа" и программного обеспечения, а также некоторых других классов товаров. Однако Интернет-маркетинг оказывается гораздо менее эффективным, когда речь идет о продаже базовых категорий товаров. Кроме того, — и это касается многих категорий товаров — пользователи Интернета все еще занимаются не столько реальной покупкой, сколько поиском и "исследованием" товаров.

Еще одна проблема заключается в том, что количество Web-сайтов в Интернете в настоящее время исчисляется миллионами, а объем информации, циркулирующей в Интернете, трудно даже вообразить. Таким образом, правильно сориентироваться и найти нужную информацию в Интернете многим пользователям (особенно начинающим) оказывается просто не под силу. Поиск нужной информации в Интернете связан с большими затратами времени и нервной энергии. В этой хаотичной и чрезвычайно насыщенной среде многие Web-сайты и рекламные объявления остаются незамеченными или неоткрытыми. Однако даже если пользователи Интернета обращают внимание на эти Web-сайты и рекламные объявления, компаниям подчас бывает очень трудно задержать внимание потенциального клиента на своем Web-сайте или рекламном объявлении. На то, чтобы Web-сайт приковал к себе внимание пользователя Интернета, компании отводится лишь несколько секунд, в противном случае пользователь сразу же перейдет на какой-либо другой Web-сайт. Таким образом, на рекламу и продажу своих товаров компании отводится очень мало времени.

Наконец, значительное число компаний, специализирующихся исключительно на электронной торговле, являются мелкими фирмами, занимающими определенные рыночные ниши. Учитывая тот факт, что все большее число компаний розничной торговли пытаются продавать свою продукцию и услуги посредством Интернета, на занятие одних и тех же рыночных ниш начинают претендовать несколько фирм, что ведет к обострению конкурентной борьбы. Кроме того, нынешние потребители гораздо лучше разбираются в тонкостях торговли в Интернете, чем в прежние времена. Появляются все новые поисковые технологии и Web-сайты "сравнительного шоппинга", помогающие потребителям находить оптимальные варианты сделок. Это делает World Wide Web еще более конкурентной средой. К тому же, компании, специализирующиеся исключительно на элект-

ронной торговле, сталкиваются со все более ожесточенной конкуренцией со стороны более опытных "кирпично-цифровых" компаний, проникающих на их рынки. Рост продаж в Интернете, наблюдаемый в последние годы, в значительной мере обусловлен выходом в "киберпространство" и активной деятельностью в нем таких крупных компаний, как *Sears, L.L.Bean, Wal-Mart, Dell Computer* и *Amazon.com*, — солидных фирм, обладающих общепризнанными брендами и мощными клиентскими базами. Лишь наиболее эффективные и грамотно управляемые дот-комы смогут устоять в борьбе со столь грозными конкурентами.

Юридические и этические проблемы, связанные с использованием Интернета

С более широкой, социальной точки зрения практика маркетинга в Интернете породила ряд вопросов юридического и этического характера. В предыдущих разделах мы коснулись некоторых отрицательных аспектов, связанных с использованием Интернета (например, нежелательная электронная почта или раздражение, которое вызывают у пользователей Интернета всплывающие рекламные сообщения). Ниже рассмотрим проблемы, связанные с обеспечением неприкосновенности частной жизни и безопасности пользователей Интернета, а также другие вопросы юридического и этического характера.

Обеспечение неприкосновенности частной жизни и безопасности пользователей Интернета. *Обеспечение неприкосновенности частной жизни пользователей Интернета* (online privacy) является, возможно, важнейшей проблемой электронной торговли. Большинство компаний, занимающихся электронным маркетингом, достигли неплохих результатов в деле сбора и анализа подробной информации о потребителях. Такие компании научились эффективно отслеживать посетителей своих Web-сайтов, а многие из потребителей, которые принимают участие в акциях, проводимых на Web-сайтах, сами предоставляют компаниям подробную информацию о себе. Такая информация о потребителях нередко используется в целях, которые вызывают протест самих потребителей (например, компания может, не получив предварительно разрешения у потребителей, использовать эту информацию для маркетинга своих товаров или обменять ее на базы данных, которыми располагают другие компании).

Многие потребители и политики выражают обеспокоенность в связи с тем, что многие из компаний, занимающихся электронным маркетингом, уже переступили "красную черту", за которой начинается нарушение права потребителей на неприкосновенность их частной жизни. Результаты одного из недавно проведенных опросов показали, что 69% граждан Соединенных Штатов согласны с тем, что "потребители утратили даже минимальный контроль над тем, каким образом компании собирают и используют информацию личного характера". Результаты еще одного опроса показали, что 7 из 10 потребителей обеспокоены проблемой соблюдения их права на неприкосновенность частной жизни [45].

Многих потребителей волнует также проблема *обеспечения безопасности в Интернете* (online security). Они опасаются, что найдется немало "любопытствующих", которые попытаются перехватить их Интернет-транзакции, расшифровать номера их кредитных карточек и совершить несанкционированные покупки по этим номерам. Согласно результатам одного из недавно проведенных исследований, 6 из 10 потребителей, совершающих покупки в Интернете, настолько озабочены проблемой обеспечения безопасности в Интернете, что намерены сократить количество и объем покупок, совершаемых ими посредством Интернета [46]. В свою очередь компании, выполняющие операции

в Интернете, опасаются, что найдутся "специалисты", которые воспользуются Интернетом, чтобы проникнуть в их компьютерные системы с целью коммерческого шпионажа или даже саботажа. Таким образом, мы являемся свидетелями непрекращающейся конкуренции между технологией систем обеспечения безопасности в Интернете и неуклонным ростом квалификации лиц, желающих взламывать такие системы.

В ответ на указанные проблемы, связанные с обеспечением неприкосновенности частной жизни и безопасности пользователей Интернета, федеральное правительство США пытается законодательным способом регулировать процесс получения и использования операторами World Wide Web информации о потребителях. Согласно этим законам, Интернет-провайдеры и коммерческие Web-сайты должны будут получать разрешение потребителей на возможное использование ("раскрытие") Интернет-провайдерами и коммерческими сайтами важной информации персонального характера. В 2003 году власти Калифорнии приняли закон об обеспечении неприкосновенности частной жизни пользователей Интернета в шт. Калифорния (California Online Privacy Protection Act — OPPA), согласно которому любая компания, работающая в Интернете и собирающая сведения конфиденциального характера о жителях Калифорнии, должна принять такие упреждающие меры, как публичное уведомление о своей политике, направленной на обеспечение неприкосновенности частной жизни потребителей, а также уведомление потребителей о том, какие именно данные намерена собирать компания и как она намерена использовать эти данные [47].

Особую озабоченность вызывает положение дел с соблюдением права детей на неприкосновенность их частной жизни. В 1998 году Федеральная торговая комиссия США изучала деятельность 212 Web-сайтов, ориентирующихся на удовлетворение потребностей детей. Выяснилось, что 89% этих Web-сайтов получали от детей информацию личного характера. Однако 46% этих Web-сайтов не посчитали нужным сообщить Федеральной торговой комиссии о том, что они собирают и используют такую информацию. В результате Конгресс США принял "Закон о соблюдении права детей, пользующихся Интернетом, на неприкосновенность их частной жизни" (Children's Online Privacy Protection Act — COPPA) и обязал операторов "детских" Web-сайтов опубликовать на этих сайтах информацию о своей политике, направленной на обеспечение неприкосновенности частной жизни детей. Кроме того, операторы "детских" Web-сайтов обязаны уведомлять родителей об информации, которую они собирают у их детей, и получать согласие родителей, прежде чем приступать к сбору сведений личного характера у детей младше 13 лет. Согласно этому закону, компанию *Interstate Bakeries* недавно обязали переработать свой Web-сайт Planet Twinkle, после того как Комитет наблюдения за детской рекламой (Children's Advertising Review Unit) обнаружил, что на этом Web-сайте детям младше 13 лет предлагалось — без получения предварительного разрешения родителей — указать свое полное имя и фамилию, а также домашний номер телефона [48].

Каждая из компаний по-своему отреагировала на обеспокоенность пользователей Интернета проблемой обеспечения неприкосновенности своей частной жизни и безопасности в Интернете. Например, чтобы укрепить доверие своих клиентов, такие компании, как *Expedia* и *E-Loan*, добровольно выполнили аудит своей политики, направленной на обеспечение неприкосновенности частной жизни и безопасности пользователей Интернета. Начиная с 2000 года. *Expedia* пользуется услугами агентства *PricewaterhouseCoopers* для

выполнения аудитов обеспечения своими Интернет-службами неприкосновенности частной жизни клиентов. Политика компании *Expedia,* направленная на обеспечение неприкосновенности частной жизни клиентов, предоставляет клиентам полный контроль за использованием сведений личного характера, сообщаемых клиентами туристическому брокеру посредством Интернета. Кроме того, *Expedia* пользуется услугами независимой аудиторской фирмы, которая регулярно оценивает технологию и поцедуры, используемые компанией *Expedia* для обеспечения неприкосновенности частной жизни своих клиентов [49].

Другие компании придерживаются более широкого, общеотраслевого подхода к обеспечению неприкосновенности частной жизни своих клиентов. *TRUSTe,* основанная в 1996 году, является саморегулируемой некоммерческой организацией, которая работает с рядом крупных корпоративных спонсоров, в том числе с *Microsoft, AT&T* и *Intuit,* проводя аудиты обеспечения неприкосновенности частной жизни клиентов этих компаний и их безопасности в Интернете, а также помогая потребителям пользоваться услугами World Wide Web с максимальной безопасностью для себя. Согласно Web-сайту этой организации, "*TRUSTe* полагает, что обстановка взаимного доверия и открытости поможет превратить Интернет в более свободную, комфортную и максимально разнообразную среду общения, в которой каждый будет чувствовать себя в полной безопасности". Чтобы вселить в потребителей чувство большей уверенности, *TRUSTe* снабжает своей "маркой доверия" Web-сайты, которые удовлетворяют стандартам обеспечения неприкосновенности частной жизни клиентов и их безопасности в Интернете, разработанным специалистами *TRUSTe* [50].

Тем не менее примеры компаний, агрессивно защищающих персональную информацию своих клиентов, весьма немногочисленны. К тому же, создается впечатление, что многие потребители не желают или не способны защитить неприкосновенность своей собственной частной жизни. В ходе недавно проведенного опроса потребителей, активно пользующихся Интернетом, выяснилось, что 60% респондентов либо вообще не знают, как защитить свою персональную информацию в Интернете, либо не принимают последовательных мер для такой защиты, что делает их весьма уязвимыми при использовании Интернета.

Впрочем, "стоимость бездействия" также может оказаться довольно внушительной как для потребителей, так и для компаний. Результаты недавно проведенного исследования показывают, что почти 30% потребителей в Северной Америке, периодически пользующихся услугами Интернета, не совершающих покупок посредством Интернета, указывали, что от покупок в Интернете их удерживают слухи о мошеннических операциях с кредитными карточками и подобных злоупотреблениях. Результаты другого исследования позволяют прогнозировать, что объем продаж в Интернете мог бы оказаться на 25% выше, если бы компаниям удалось найти адекватное решение проблем, связанных с обеспечением неприкосновенности частной жизни своих клиентов [51]. Все это позволяет нам сделать следующий важный вывод: если компании, занимающиеся маркетингом в Интернете, не примут действенных мер к обеспечению подлинной неприкосновенности частной жизни своих клиентов, тогда это, вероятно, сделают за них законодатели.

Другие юридические и этические проблемы. Помимо вопросов, связанных с обеспечением неприкосновенности частной жизни и безопасности пользователей Интернета, потребители обеспокоены фактами *Интернет-мошенничества* (Internet fraud), в том чис-

ле фактами воровства идентификационных кодов, мошенничества с инвестициями и финансового жульничества. Только в прошлом году Федеральная торговая комиссия получила 206 000 жалоб на мошенничество в Интернете, а федеральный "Центр по рассмотрению жалоб, связанных с фактами совершения преступлений в Интернете" (Internet Crime Complaint Center — IC3) получил почти 208 000 жалоб, касающихся фактов мошенничества в Интернете, что примерно на 330% (!) больше по сравнению с 2002 годом. Подобное мошенничество обошлось в прошлом году компаниям и потребителям в сумму, превышающую 68 млрд долл. Согласно отчетам IC3, примерно 71% отмеченных случаев мошенничества в Интернете связаны с проведением Интернет-аукционов. Мошеннические действия чаще всего осуществляются посредством Web-страниц или электронной почты, причем 63,5% случаев мошенничества в Интернете связаны с выполнением транзакций по электронной почте [52].

Одной из наиболее типичных форм мошенничества в Интернете является *фишинг* (phishing) — одна из разновидностей воровства персональных данных, для чего используются фиктивные Web-сайты и рассылка по электронной почте подложных сообщений, цель которых заключается в том, чтобы склонить пользователей Интернета к разглашению своих персональных данных. Согласно результатам одного из опросов, половина всех пользователей Интернета хотя бы раз получала по электронной почте сообщения, которые можно отнести к категории фишинга. Несмотря на то что многим потребителям ничего не известно о существовании подобных схем, фишинг может обойтись достаточно дорого тем, кто попадется на его удочку. Фишинг весьма опасен и для компаний. В 2003 году фишинг обошелся банкам и компаниям, выпускающим кредитные карточки, в 1,2 млрд долл. К тому же, фишинг способен серьезно подмочить репутацию компаниям, занимающимся электронным маркетингом на совершенно законных основаниях и немало поработавшим над тем, чтобы добиться доверия пользователей, выполняющих транзакции в World Wide Web и в электронной почте. К счастью, эти компании тоже не сидят сложа руки. Например, в 2004 году компании, занимающиеся оказанием финансовых услуг, учредили Центр по оказанию помощи людям, пострадавшим в результате воровства персональных данных (Identity Theft Assistance Center). Этот Центр помогает потребителям сообщать компетентным органам о замеченных ими подозрительных действиях в Интернете и принимать соответствующие меры [53].

Кроме того, существуют определенные проблемы с *сегментацией* и *дискриминацией* (segmentation and discrimination) в Интернете. Некоторые общественные деятели и политики выражают обеспокоенность по поводу так называемого *цифрового неравенства* (Digital Divide), т.е. "вилке" между теми, кто имеет доступ к самым последним информационным технологиям (в том числе и к Интернет-технологиям), и теми, у кого такого доступа нет. Они озабочены тем, что отсутствие в нашу информационную эпоху равного доступа к информации может порождать экономическое и социальное неравенство людей. Они указывают, что услугами Интернета широко пользуются 80% американских семей, совокупный годовой доход которых превышает $75 000, тогда как лишь 25% беднейших американских семей пользуются услугами Интернета. Что же касается остального мира, то в большинстве африканских стран услугами Интернета широко пользуются менее 1% населения. "Идеал Интернета — сделать людей свободными, — говорит один из критиков существующего положения вещей. — Однако на практике далеко не каждый может позво-

лить себе компьютер или доступ к Интернету." [54] В результате малообеспеченные люди оказываются хуже информированными о товарах, услугах и ценах на рынке. По мнению некоторых, цифровое разделение представляет собой кризис международного масштаба, другие же считают цифровое разделение надуманной проблемой.

Последняя из проблем, связанных с Интернет-маркетингом, — это проблема *доступа со стороны "уязвимых"* или *несанкционированных групп потребителей* (access by vulnerable or unauthorized groups). Например, продавцы материалов, ориентированных исключительно на взрослую аудиторию, не имеют возможности полностью ограничить доступ к этим материалам со стороны несовершеннолетних. Вот один из самых ярких примеров: продавцы, использующие Web-сайт `eBay.com` для проведения Интернет-аукционов, недавно оказались жертвами 14-летнего мальчишки, который принял участие в одном из аукционов, организованных на этом Web-сайте, и приобрел дорогостоящие антикварные изделия и редкие произведения искусства на общую сумму, превысившую 3 млн долл. Вообще говоря, `eBay.com` проводит жесткую политику, направленную на запрет участия в аукционах лиц, не достигших 18-летнего возраста, однако вся эта политика держится, что называется, "на честном слове". К сожалению, надежды исключительно на порядочность и честность самих участников аукционов не оправдались. Подобная "система ограничения доступа" не помешала 14-летнему "кибершутнику" поиздеваться над организаторами Интернет-аукциона [55].

Несмотря на наличие указанных проблем, многие компании — как крупные, так и мелкие — охотно включают Интернет-маркетинг в свои маркетинговые стратегии и комплексы. По мере развития и дальнейшего совершенствования Интернет-маркетинг, несомненно, подтвердит свою репутацию мощного инструмента для формирования благоприятных отношений с клиентами, повышения объемов сбыта, доведения до сведения потребителей информации о компании и ее продукции, а также более эффективной доставки товаров и услуг потребителям.

Привал: обзор пройденного пути

Последние технологические достижения ознаменовали собой начало новой, "цифровой" эпохи. Чтобы не только выжить, но и добиться процветания в этой новой среде, компаниям, занимающимся электронным маркетингом, придется наполнить свою стратегию и тактику так называемым "Интернет-мышлением". В настоящей главе обсуждаются способы адаптации компаний, занимающихся электронным маркетингом, к своему новому Интернет-окружению.

1. **Обсудите, как цифровая эпоха влияет на потребителей, а также на компании, которые обслуживают потребителей.**

   Большинство современных компаний широко пользуется цифровой информацией, которая поступает из компьютерных сетей. Внутрикорпоративные компьютерные сети, межкорпоративные сети и Интернет соединяют между собой индивидуальных пользователей и компании, а также обеспечивают им доступ к разнообразной информации. Лавинообразное расширение использования Интернета превратило эту всемирную компьютерную сеть в подлинную технологию нового

тысячелетия, обеспечивающую индивидуальным пользователям и компаниям практически неограниченные возможности взаимного общения и получения необходимой информации.

Интернет и другие новые технологии изменили способы доступа компаний на те или иные рынки, а также способы обслуживания компаниями своих рынков. Интернет позволяет индивидуальным потребителям и компаниям — с помощью лишь нескольких щелчков компьютерной мышью — получать доступ к колоссальным массивам информации и совместно пользоваться этой информацией. В свою очередь, Интернет и прочие цифровые технологии предоставляют в распоряжение компаний совершенно новый способ выхода на клиентов и их обслуживания. В результате этих процессов на смену некоторым типам компаний, занимающихся традиционным маркетингом, пришли компании, занимающиеся электронным маркетингом. Кроме того, возникли новые отношения в каналах. Эти новые цифровые технологии позволяют компаниям эффективно приспосабливать свои рыночные предложения к потребностям и желаниям определенных (целевых) групп клиентов или даже помогать клиентам приспосабливать к своим потребностям и желаниям собственные маркетинговые предложения. Сегодня трудно найти компанию, которая не обеспечила бы себе достаточно заметное присутствие в World Wide Web.

2. **Поясните, как компании отреагировали на появление Интернета и других мощных стратегий "электронного бизнеса" и какие выгоды эти стратегии принесли покупателям и продавцам.**

Для успешного ведения бизнеса в условиях "новой экономики" потребовалась новая модель стратегии и практики маркетинга. Ни в коем случае не отказываясь от использования большинства методов и приемов, хорошо зарекомендовавших себя в прошлом, компаниям — если они, конечно, надеются обеспечить себе рост и процветание в условиях нового "цифрового" окружения — следует приобрести новые компетенции, а также разработать новые методы и подходы. Электронный бизнес предполагает использование электронных платформ — внутрикорпоративных сетей на базе технологии Интернета, межкорпоративных сетей и собственно Интернета — для ведения компанией своего бизнеса. Электронная торговля предполагает поддержку процессов купли и продажи с помощью тех или иных электронных средств, главным образом — с помощью Интернета. Электронная торговля включает электронный маркетинг (сбытовой аспект электронной торговли) и электронные закупки (закупочный аспект электронной торговли).

Электронная торговля выгодна как покупателям, так и продавцам. С точки зрения покупателей, электронная торговля повышает удобство и степень "приватности" покупок, обеспечивает более широкий выбор товаров и более удобный доступ к ним; кроме того, покупателям становится доступен огромный массив информации о товарах и процессах совершения покупок. Электронная торговля носит интерактивный характер и ускоряет сам процесс покупки. Она обеспечивает потребителю большую степень контроля над процессом покупки. С точки зрения продавцов, электронная торговля является мощным инструментом формирования благоприятных отношений с клиентами. Она также повышает производительность труда и

эффективность продавцов, помогая им сократить сбытовые издержки. Кроме того, электронная торговля обеспечивает продавцам большую гибкость и более удобный доступ к глобальным рынкам.

3. **Опишите четыре основные области электронной торговли.**

Компании могут заниматься электронной торговлей в какой-либо из ее четырех основных областей (или во всех четырех областях одновременно). Электронная торговля типа B2C (business-to-consumer — "компания-потребитель") инициируется компаниями и ориентирована на конечных потребителей. Несмотря на недавний кризис, последовавший за "золотой лихорадкой" дот-комов в конце 90-х годов, электронная торговля типа B2C продолжает развиваться довольно неплохими темпами. Несмотря на то что Интернет-потребители являются, как правило, более обеспеченными и "технологически-ориентированными" людьми, чем традиционные покупатели, постепенно население киберпространства становится все более разнообразным по составу, а его демографические и социальные характеристики становятся все более похожими на демографические и социальные характеристики основной массы населения своих стран. Это постоянно увеличивающееся разнообразие пользователей Интернета открывает перед компаниями новые возможности в том, что касается выбора тех или иных целевых групп для ведения электронной торговли. В наши дни потребители могут купить в World Wide Web практически любые товары и услуги.

Электронная торговля типа B2B (business-to-business — "компания-компания") лишь подчеркивает незначительные масшабы электронной торговли типа B2C. Большинство компаний в наши дни располагают собственными Web-сайтами или пользуются промышленными (B2B) торговыми сетями, аукционными сайтами, биржевыми сделками с расчетом за наличные, электронными каталогами продукции, бартерными сайтами и другими Интернет-ресурсами для "выхода" на новых клиентов, более эффективного обслуживания уже имеющихся клиентов, а также обеспечения более выгодных для себя цен и других условий покупки. Промышленные покупатели и продавцы встречаются друг с другом на огромных электронных рынках — так называемых "общедоступных торговых сетях", — где они совместно используют интересующую их информацию и эффективно осуществляют сделки. В качестве альтернативного варианта можно создавать частные торговые сети, которые связывают конкретного продавца с его собственными торговыми партнерами.

Посредством электронной торговли типа C2C (consumer-to-consumer — "потребитель-потребитель") потребители могут покупать товары и информацию непосредственно друг у друга (или обмениваться товарами и информацией непосредственно друг с другом). В качестве примеров электронной торговли типа C2C можно привести аукционные Web-сайты, форумы и группы новостей Интернета.

Наконец, по мнению многих потребителей, посредством электронной торговли типа C2B (consumer-to-business — "потребитель-компания") в настоящее время бывает гораздо легче отыскать в World Wide Web продавцов, получить сведения об имеющихся у них товарах или услугах и инициировать процесс покупки. С по-

мощью World Wide Web клиенты могут даже оговаривать условия транзакций с компаниями, вместо того чтобы использовать для этого какие-то окольные пути (например, прибегать к помощи посредников).

4. **Обсудите, как компании могут на практике заниматься электронной торговлей, обеспечивая своим клиентам большую стоимость и получая при этом прибыль.**

В наше время электронной торговлей занимаются компании практически всех типов. Развитие Интернета привело к появлению дот-комов, которые занимаются коммерческой деятельностью исключительно в Интернете (click-only companies). Кроме того, многие из компаний традиционного типа (brick-and-mortar companies) сейчас дополняют свою традиционную деятельность операциями электронного маркетинга, постепенно превращаясь таким образом в компании, сочетающие традиционные методы работы с деятельностью в Интернете (click-and-mortar companies). Многим из компаний, сочетающих традиционные методы работы с деятельностью в Интернете, сейчас удалось добиться больших успехов, чем их конкурентам, работающим исключительно в Интернете.

Компании могут заниматься электронным маркетингом любым из следующих четырех способов: создав собственный Web-сайт; размещая рекламу и проводя кампании по продвижению товаров в Интернете; формируя собственное Web-сообщество (или принимая участие в уже существующих Web-сообществах); а также используя электронную почту. Первым шагом, как правило, является создание собственного Web-сайта. Корпоративные Web-сайты предназначены для формирования благоприятного отношения потребителей к соответствующей компании. Корпоративный Web-сайт чаще всего служит информационным дополнением к другим каналам сбыта, а не средством прямой продажи товаров данной компании. Маркетинговые Web-сайты привлекают потребителей к взаимодействию с соответствующей компанией, что повышает готовность потребителей к прямой покупке или другому, благоприятному для данной компании маркетинговому исходу. Задача компании заключается не только в том, чтобы создать Web-сайт, но и в том, чтобы этот Web-сайт оказался привлекательным для пользователей Интернета, удобным и полезным в работе. Только при выполнении всех этих условий создателям Web-сайта удастся привлечь посетителей, удержать их и заставить вернуться на этот Web-сайт.

Для формирования своих Интернет-брендов или для привлечения посетителей к своим Web-сайтам электронные компании могут использовать разные формы рекламы в Интернете. Другими формами Интернет-маркетинга, помимо рекламы в Интернете, являются контентное спонсорство, микросайты, создание альянсов и участие в программах "взаимного рекламирования", а также вирусный маркетинг (т.е. Интернет-версия "маркетинга на основе слухов"). Кроме того, Интернет-маркетеры могут принимать участие в Web-сообществах. В основу деятельности Web-сообществ положена возможность взаимного общения клиентов (C2C), которой они могут пользоваться, работая в Интернете. Наконец, маркетинг на основе использования электронной почты сейчас превратился в один из наиболее эффективных инструментов электронного маркетинга для компаний типа B2C и B2B.

5. **Рассмотрите перспективы и потенциальные проблемы, с которыми может столкнуться *в будущем электронная торговля*.**

   Перед электронной торговлей по-прежнему открываются широкие перспективы. *Для большинства компаний Интернет-маркетинг будет важной составляющей* полностью интегрированного маркетингового комплекса. Для других компаний Интернет-маркетинг станет важным средством, с помощью которого они будут обслуживать свой рынок. Со временем, когда компании научатся более эффективно интегрировать электронную торговлю со своей повседневной стратегией и тактикой, слово "электронная" само по себе исчезнет из словосочетаний "электронная торговля" и "электронный маркетинг". Однако электронная торговля сталкивается и со многими проблемами. Одной из таких проблем является рентабельность работы в World Wide Web. Удивительно, но факт: лишь немногие из дот-комов могут похвастаться своей рентабельностью. Еще одной проблемой являются юридические и этические вопросы деятельности в Интернете. В первую очередь речь идет о вопросах обеспечения неприкосновенности частной жизни и безопасности пользователей Интернета, о случаях мошенничества в Интернете и так называемом "цифровом неравенстве". *Несмотря на наличие этих проблем, компании — как крупные,* так и мелкие — охотно включают Интернет-маркетинг в свои маркетинговые стратегии и комплексы.

Указатель важнейших терминов

Web-сообщества

Вирусный маркетинг

Внутрикорпоративная сеть

Всемирная компьютерная сеть Интернет

Компании, которые занимаются деятельностью исключительно в Интернете

Компании, сочетающие традиционные методы работы с деятельностью в Интернете

Корпоративный Web-сайт

Маркетинговый Web-сайт

Межкорпоративная сеть

Общедоступные электронные биржи

Реклама в Интернете

Спам

Частные электронные биржи

Электронная торговля

Электронная торговля типа B2B ("компания-компания"), или электронная торговля на промышленном рынке

Электронная торговля типа B2C ("компания-потребитель")

Электронная торговля типа C2B ("потребитель-компания")

Электронная торговля типа C2C ("потребитель-потребитель")

Электронный бизнес

Электронный маркетинг

Бортовой журнал

Обсуждение проблем

1. Обсудите различия между внутрикорпоративными сетями, межкорпоративными сетями и Интернетом. Какую роль играет в компаниях каждая из этих сетей?
2. В чем выгода электронной торговли для покупателей и продавцов?

3. Дайте определение каждой из четырех основных областей электронной торговли и приведите по одному примеру каждой из этих областей.
4. Каковы основные различия между общедоступными электронными биржами и частными электронными биржами в электронной торговле типа B2B? Каковы преимущества каждого из этих типов электронных бирж?
5. Укажите разницу между разными формами рекламы и продвижения в Интернете. Какие факторы должна учитывать компания, выбирая для себя ту или иную форму?
6. Что такое "блог"? В чем заключается разница между блогами и Web-сообществами?

Прикладные вопросы

1. Склонить потребителей к тому, чтобы они проводили как можно больше времени на Web-сайте компании и регулярно посещали этот Web-сайт, — одна из важнейших целей при разработке Web-сайта. Каким образом перечисленные в этой главе семь условий, которым должен удовлетворять эффективный Web-сайт, могут склонить потребителей к тому, чтобы они регулярно посещали Web-сайт компании? Являются ли какие-то из этих условий более важными, чем другие? Посетите какой-либо из Web-сайтов, который вы регулярно посещаете, и оцените, в какой мере разработчики этого Web-сайта выполнили семь условий, которым должен удовлетворять эффективный Web-сайт. Каков рейтинг этого Web-сайта?
2. Рассмотрите товары и возможности, доступные на Web-сайте *Target.com*. Что могло бы заставить потребителя совершить покупку на Web-сайте *Target.com*, вместо того чтобы купить тот же товар в обычном магазине этой компании? Какие преимущества обеспечивает покупателям этот Интернет-магазин? Укажите некоторые из недостатков этого Интернет-магазина. Какие преимущества обеспечивает покупателям этот Интернет-магазин по сравнению с Web-сайтами компаний розничной торговли, работающих только в Интернете (например, *Amazon.com*)?
3. Web-сообщества позволяют членам этих сообществ встречаться в киберпространстве и обмениваться мнениями по вопросам, представляющим взаимный интерес. Являетесь ли вы членом какого-либо Web-сообщества? Почему вы являетесь членом этого Web-сообщества (или почему вы не являетесь членом никакого из Web-сообществ)? Посетите Web-сайт *iVillage.com*. Какие преимущества обеспечивает своим членам этот Web-сайт? Какие возможности открывает перед компаниями этот Web-сайт?

Под капотом: сосредоточимся на технологиях

Появление насыщенной рекламы произвело в Интернете настоящую сенсацию. В результате одного из недавно проведенных исследований выяснилось, что пользователи Интернета знакомятся с содержанием насыщенной рекламы в пять раз чаще, чем с содержанием рекламы, представленной в форматах, ставших уже традиционными для Интернета. Согласно *Eyeblaster*, которая является одним из ведущих провайдеров технологии насыщенной рекламы, "в насыщенной рекламе используется анимация, всевозможные аудио- и видеоэффекты, новаторские форматы и механизмы, обеспечивающие взаимо-

действие с пользователем. Все это позволяет выделить насыщенную рекламу на фоне бурного потока традиционной Web-рекламы и вызвать у пользователя более яркие, свежие и незабываемые впечатления. Когда целью проведения маркетинговой кампании является брендинг, насыщенная реклама может подарить потребителю опыт непосредственного взаимодействия с соответствующим брендом, предоставив ему возможность поиграть в компьютерные игры, просмотреть определенный видеопоток или получить дополнительную информацию о данном бренде".*

1. Посетите Web-сайт компании *Eyeblaster* и обратите внимание на некоторые из рекламных объявлений, созданных этой компанией (`www.eyeblaster.com/knowledge/vertical_categories.asp`). *Произвели ли на вас сильное впечатление* эти рекламные объявления? Попытались ли вы получить дополнительную информацию в связи с этими рекламными объявлениями? (Например, воспользовались ли вы ссылками, указанными в этих рекламных объявлениях?)
2. Каким образом увиденные вами рекламные объявления помогают компаниям выстраивать свои бренды? Каким образом они помогают компаниям налаживать и укреплять отношения со своими клиентами?

*Более подробную информацию можно найти на Web-сайте `www.eyeblaster.com`.

Сосредоточим внимание на вопросах этики

По мере того как появление новых, еще более совершенных информационных технологий облегчает компаниям процесс обмена информацией о клиентах, организации, защищающие интересы потребителей, все больше заботят вопросы обеспечения неприкосновенности частной жизни потребителей. Несмотря на то что отдельные потребители нередко заявляют, что вопросы обеспечения неприкосновенности частной жизни им отнюдь небезразличны, лишь очень немногие из них берут на себя труд ознакомиться с политикой обеспечения неприкосновенности частной жизни потребителей, которой придерживаются те компании, с которыми эти потребители устанавливают определенные отношения. Чтобы помочь потребителям пользоваться услугами Интернета без опасения за неприкосновенность своей частной жизни, некоммерческая организация *TRUSTe* проводит сертификацию и мониторинг обеспечения неприкосновенности частной жизни пользователей Интернета. В результате эта организация стала лидером в обеспечении раскрытия компаниями своей политики, направленной на гарантирование неприкосновенности частной жизни потребителей. *TRUSTe* принимает меры к тому, чтобы потребитель, прежде чем согласиться сообщить той или иной компании свои персональные данные, получил четкое представление о том, как эта компания намерена гарантировать неприкосновенность его частной жизни. К настоящему времени около 1500 Web-сайтов уже получили сертификаты ("марку доверия") *TRUSTe*. Что все это означает? Необходимым условием получения сертификата *TRUSTe* является согласие компании-претендента придерживаться разработанных этой организацией принципов обеспечения неприкосновенности частной жизни пользователей Интернета, а также согласие этой компании действовать под надзором *TRUSTe* и получать персональные данные клиентов только с разрешения самих клиентов. Наличие у Web-сайта такой "марки доверия" свидетельствует о том, что

этот Web-сайт будет сообщать клиентам о том, какие именно персональные данные он собирает, куда эти данные поступают, в каких целях они могут использоваться и может ли пользователь контролировать распространение этих данных. *TRUSTe* полагает, что им удалось найти решение проблемы, которая больше всего волнует современных пользователей Интернета, — проблемы обеспечения неприкосновенности частной жизни клиентов и безопасности пользователей Интернета.

1. Посетите Web-сайт `www.truste.com`, где вы сможете получить дополнительную информацию об услугах, предоставляемых этой организацией. Какие преимущества получает организация, соглашающаяся действовать под надзором *TRUSTe*? Что проигрывает компания, соглашающаяся на такой контроль? Свидетельствует ли сопоставление этих преимуществ и недостатков о том, что компаниям в конечном счете выгодно действовать под надзором *TRUSTe*?
2. Воспользовавшись функцией "Search for Sealholders" ("Поиск владельцев сертификата *TRUSTe*"), найдите трех владельцев сертификата *TRUSTe* и посетите их Web-сайты. Ознакомьтесь с гарантиями обеспечения неприкосновенности частной жизни клиентов на этих Web-сайтах. Что общего у гарантий, предоставляемых этими Web-сайтами? Каким образом политика обеспечения неприкосновенности частной жизни клиентов помогает налаживать отношения с клиентами компании?
3. В какой мере компании несут ответственность за обеспечение неприкосновенности частной жизни своих клиентов? Несут ли какую-либо ответственность за обеспечение неприкосновенности своей частной жизни сами клиенты?

Примечания

1. Цитаты и другая информация заимствованы из *Monica Soto Ouchi.* Amazon at 10: Will It Keep Clicking?//Knight Ridder Tribune Business News, July 10, 2005, p. 1; *Michael West.* Amazon.com Pursues Customer Satisfaction//Chain Store Age, July 2005, p. 44A; *Gary Rivlin.* A Retail Revolution Turns 10//New York Times, July 10, 2005, p. 3.1; *Amazon.com, Inc.*//Hoover's Company Records, July 15, 2005, p. 51493; *Mylene Mangalindan.* Outside Merchants Boost Amazon//Wall Street Journal, July 27, 2005, p. A3; а также информация, которую можно получить на Web-сайте `www.amazon.com`, September 2005.
2. См. *Top Ten Countries in the World with the Highest Internet Penetration Rates*//Internet World Stats, July 31, 2005 (с соответствующим материалом можно ознакомиться на Web-сайте `www.internetworldstats/top10.htm`); и *Enid Burns.* Broadband Population Growth Continues//ClickZ Stats, June 2, 2005 (с соответствующим материалом можно ознакомиться на Web-сайте `clickz.com`).
3. *United States: Average Web Usage*//Nielsen/NetRatings, April 2005 (с соответствующим материалом можно ознакомиться на Web-сайте `www.nielsen-netratings.com`).

ГЛАВА 15

Глобальный рынок

ИЗУЧИВ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ ДОЛЖНЫ УМЕТЬ СЛЕДУЮЩЕЕ.

1. Рассказать о влиянии международной торговой системы и экономики, политико-правовой и культурной среды на решения, принимаемые компанией, функционирующей на глобальном рынке
2. Назвать три основных способа выхода на международный рынок
3. Объяснить, каким образом компании приспосабливают свой маркетинговый комплекс под международный рынок
4. Описать три основные организационные формы проведения глобального маркетинга

Вот и подходит к концу ваше знакомство с маркетингом. Теперь вы знаете тайну разработки компаниями маркетинговых стратегий и маркетингового комплекса, направленных на создание крепких долгосрочных отношений с потребителями, благодаря предоставлению им наивысшей потребительской ценности. В последних двух главах этой книги мы рассмотрим эти проблемы в двух аспектах — с точки зрения глобального рынка и с точки зрения социальной ответственности и этики. И хотя в предыдущих главах мы постоянно обращались к понятию глобального рынка, именно из-за важности данного понятия в конце этой книги мы решили обратить на него более пристальное внимание. Мы живем в начале нового тысячелетия, которое, несомненно, будет иметь высокий уровень развития средств коммуникаций, транспорта и других технологий, что приведет к "сужению" земного пространства. Уже сегодня каждая компания, независимо от того, большая или маленькая, так или иначе сталкивается с процессами, происходящими на мировом рынке. Данная глава рассматривает шесть основных проблем, над которыми нужно подумать при выходе на глобальный рынок.

Давайте сначала присмотримся к хорошо известной во всем мире американской Национальной баскетбольной ассоциации (НБА). Вероятнее всего, вы считаете, что профессиональный баскетбол — исключительно американская страсть. Как бы не так! За последнее десятилетие НБА превратилась в поистине международную ассоциацию. А почему, вы узнаете, когда прочтете эту историю.

Что может быть более американским, чем яблочный пирог и бейсбол? Только баскетбол. С тех пор как этот вид спорта появился в США, каждый год десятки миллионов безумно преданных своим кумирам болельщиков переполняют местные спортивные залы или замирают у телевизора с одной лишь целью — поддержать любимую команду. И неважно, какая это команда: из лиги чемпионов, местной школы или университета. Баскетбол быстро становится формой всемирного фанатизма. Например, недавно *New York Times* опросила более чем 45 тысяч подростков и молодых людей в разных странах мира. Отвечая на вопрос: "Каким образом вы предпочитаете проводить свое свободное время?", опрашиваемые на первое место поставили телевизор, а на второе — баскетбол.

Ни одна организация или компания мира не тратит столько усилий на то, чтобы продвинуть на рынке свой товар, как НБА. За последних десять лет НБА превратилась в действительно глобальную компанию. Игры НБА транслируются более чем в 190 странах мира, только за 1998 год НБА получила прибыль в размере 3 миллиардов долларов от продажи всевозможных спортивных аксессуаров со своей эмблемой. В данный момент НБА является одним из самых известных "марочных" названий в мире. Вот как отзывается о НБА *Fortune* в одной из своих статей:

Забудьте о поездке в Диснейленд. Закончился сезон игр НБА, звезды баскетбола отправляются в экзотические страны: Шакил О'Нил (Shaquille O'Neal) — в Южную Корею, Карл Мелоун (Karl Malone) — в Гонконг, Аллен Айверсон (Allen Iverson) — в Чили, а весь состав Chicago Bulls, включая суперзвезду Майкла Джордана (Michael Jordan), — во Францию. Оплаченные такими компаниями, как Coca-Cola, Reebok и McDonald's, эти одни из самых высокооплачиваемых "коммивояжеров" будут "продавать" воду, спортивную обувь, бургеры и баскетбольные мячи тысячам юных фанов. О том, что их отлично знают как в Сантьяго, так и в Сеуле, свидетельствуют дружные крики болельщиков в этих городах — и все это благодаря умело построенной маркетинговой стратегии. Посмотрев игры горячо любимых команд по местному телевидению, болельщики считают их "своими" и в Латинской Америке, и Исландии, и во Франции. Попробуйте угадать, какая самая популярная баскетбольная команда в Китае. Это, как ни странно, Red Oxen из Чикаго.

. Баскетбол используется даже в дипломатических целях. Летом 1997 года Госсекретарь США, в своей попытке сохранить хрупкий мир в Боснии, попросила разрешения транслировать игры НБА в этой стране. В результате местные любители баскетбола впервые смогли увидеть прямую трансляцию финальной игры НБА в том году. По информации Государственного Департамента США, трансляции игр НБА —"самая популярная телепередача. Боснийцы большие любители баскетбола".

Как и у многих других предпринимателей, у НБА имелись достаточно серьезные причины для выхода на глобальный рынок. Сейчас ассоциация продает лицензии на право трансляции практически всех своих игр, а доход, полученный от торговли лицензиями на внутреннем рынке, остается фактически без изменений. Специальный уполномоченный НБА Дэвид Стернс (David Sterns) говорит: "Во всем мире существует так много стадионов и так много телевизионных каналов. А рынок США уже завоеван, так что нам ничего не остается, как перебраться на международный рынок". По сравнению с ежегодным доходом НБА, который составляет 1,5 миллиардов долларов, доходы от внешних источников составляют меньшую сумму — всего лишь 60 миллионов долларов, полученные за право телевизионных трансляций плюс деньги спонсоров и доля ассоциации в продаже лицензионной продукции. Однако мировой потенциал все же очень велик, поэтому ассоциация вкладывает огромные средства в повышение своей популярности и расширение бизнеса за границей. Например, сейчас в ее международном отделе работает 105 сотрудников, что почти вдвое больше, чем весь персонал ассоциации в начале 80-х годов.

Благодаря опытным специалистам по маркетингу и растущей популярности баскетбола, похоже, инвестиции НБА начинают приносить доход. Как пишет Fortune, НБА получила огромные преимущества над футболом, бейсболом и другими соперниками.

Ассоциация продает баскетбол, в который играют везде и правила которого легко понимают. Ассоциации профессионалов и любителей лиги годами процветали в Европе и Азии, а сам баскетбол стал олимпийским видом спорта еще в 1936 году. Американская Dream Team, ставшая мировой сенсацией 1992 года, вызвала огромный интерес даже у профессиональных баскетболистов ... С тех пор прилагаются огромные усилия, чтобы НБА вышла на мировой рынок. Однако больше всех стараются два человека: Дэвид Стернс и Майкл Джордан при ощутимой поддержке Nike. [НБА и Nike] обеспечили Джордану всемирное признание. Его знают во всем мире не только из-за непревзойденного профессионального мастерства, но и за неудержимое стремление к соперничеству и победам. ... В Китае, где есть своя профессиональная баскетбольная ассоциация, мальчишки из Пекина и Шанхая носят одежду с эмблемой Bulls, потому что хотят быть похожими на Майкла. ... Опрос 28 тысяч молодых людей в 45 странах, проведенный известным рекламным агентством, показал, что [даже после того, как он ушел из большого спорта] Джордан был и остается самым популярным баскетболистом в мире.

Выходу НБА на мировой рынок способствовали и изменения, происходившие в мире: крушение коммунизма и появление новых стран с рыночной экономикой, глобализация американских компаний и революционные изменения в телевещании. В последние годы компания активно использует Интернет. Web-сайт НБА (www.NBA.com.) предлагает программы на нескольких языках; известно, что 35% его посетителей находятся за пределами США.

Однако, помимо благоприятной ситуации в мире, успех ассоциации на мировом рынке в значительной мере является результатом огромных маркетинговых усилий.

На мировой рынок НБА вышла с маркетинговой программой, которая с успехом прошла десятилетние испытания на рынке США. Телекомпании не только транслировали игры, но и предлагали множество программ, сделанных самой НБА, рассчитанных в основном на детей и подростков, повы-

шая таким образом популярность ассоциации и ее игроков. Две еженедельные программы — яркое шоу NBA Action и шоу для подростков NBA Jam, рассказывающие о музыке, моде и биографии игроков, — производятся специально для международного рынка ... После того как телевидение открыло доступ ассоциации на мировой рынок, НБА и ее партнеры отправились по всему миру с огромным количеством разнообразных программ и развлечений. Bulls, например, собираются в Париж, где будут играть на чемпионате *McDonald's* с командами Испании, Греции, Аргентины, Италии и Франции. Этот чемпионат будет транслироваться по всему миру, в том числе в 500 ресторанах *McDonald's* во Франции. *McDonald's* и НБА спонсируют программу 2Ball, в рамках которой тысячи детей за пределами США обучаются навыкам игры в баскетбол. *Coca-Cola*, между тем, подманивает помешанных на баскетболе подростков, печатая логотипы НБА и команд на банках производимых ею напитков, которые продаются в 30 странах. "Мы используем НБА и ее игроков для увеличения продаж Sprite, однако это приносит много пользы и самой НБА", — говорит представитель *Coca-Cola*.

Еще одной причиной выхода НБА на мировой рынок стало увеличение числа иностранных игроков в командах ассоциации. Практически каждая команда имеет в своем составе иностранцев: Тони Кукоч (Toni Kukos) из Хорватии, Люк Лонгли (Luc Longley) из Австралии, Джорж Мурезам (George Muresam) из Румынии, Арвидас Сабонис (Arvydas Sabonis) из Литвы или Детлеф Шремпф (Detlef Shrempf) из Германии. Такие игроки привлекают огромное количество болельщиков из своих родных стран. Как пишет *Fortune*:

Только представьте, какая реакция будет у китайцев, если их 18-летний центровой Вонг Джиджи (Wong Zhizhi), который играет за команду — чемпиона Олимпийских игр 1996 года, станет звездой НБА. Популярность баскетбола в Китае растет небывалыми темпами, это одна из немногих стран, в которой НБА транслирует свои телевизионные программы бесплатно; перспективы развития рынка этой страны настолько велики, что важно на него вовремя попасть. Около 250 миллионов китайских семей смотрят в субботу утром яркое шоу NBA Action и игры недели. Центральное телевидение Китая в 1998 году впервые получило возможность транслировать все игры с участием звезд НБА в прямом эфире. Завоевать приверженность двух миллионов китайцев — не такая уж простая задача, однако г-н Стернс считает, что она вполне реальна [1].

В прошлом американские компании уделяли мало внимания международной торговле. Незначительное увеличение объема продаж, которое мог обеспечить экспорт, не вызывало у них большого желания ходить за три моря. Ведь "большой рынок" оставался дома, и он изобиловал немалыми возможностями. Кроме того, внутренний рынок был намного безопаснее. Менеджерам не нужно было изучать иностранные языки, иметь дело с незнакомой и нестабильной валютой, действовать в условиях правовой и политической неопределенности, приспосабливать свои товары для удовлетворения незнакомых потребительских нужд и ожиданий. Однако сегодня ситуация в корне изменилась.

Глобальный маркетинг в XXI веке

Мир становится все меньше и меньше по мере развития коммуникаций, транспорта и финансовых потоков. Товары, производимые в одной стране — как, например, сумки *Gucci*, ручки *Mont Blanc*, гамбургеры *McDonnald's*, японское суши, костюмы *Pierre Cardin*, немецкие *BMW*, — с энтузиазмом принимаются в других странах. Мы не удивимся, встретив в Америке немецкого бизнесмена в итальянском костюме, который встречается с английским другом в японском ресторане, а вернувшись домой, пьет русскую водку и смотрит по телевизору программу Home Improvement.

Действительно, многие компании ведут международную деятельность уже в течение нескольких десятилетий. *Coca-Cola, IBM, Kodak, Nestlé, Bayer, Sony* и другие компании хорошо известны большинству потребителей по всему миру. Но в наши дни глобальная

конкуренция становится все острее. Зарубежные компании все настойчивее пытаются *проникнуть на новые международные рынки, поскольку возможности домашних рынко* уже не столь обширны. Местные компании, никогда не помышлявшие о зарубежных кон курентах, неожиданно обнаруживают их где-нибудь совсем рядом. Компания, из сообра жений безопасности предпочитающая действовать в своей стране, может не только поте рять шансы выйти на другие рынки, но и рискует понести потери на внутреннем рынке.

В США названия таких фирм, как *Sony, Toyota, Nestl , Norelco, Mercedes* и *Panasoni* стали совершенно привычными. Другие изделия и услуги, которые на первый взгляд ка жутся американскими, на самом деле производятся иностранными компаниями (или эт компании являются владельцами таких изделий и услуг). В качестве примеров можн назвать книги издательства *Bantam,* мороженое *Baskin-Robbins,* телевизоры *GE* и *RC* шины *Firestone,* молоко *Carnation,* продукцию *Pillsbury,* сеть отелей *Motel 6,* и это далеко н полный список. Лишь очень немногие отрасли в США в настоящее время не подвержен конкуренции со стороны иностранных компаний.

Некоторые компании хотели бы, чтобы государство ограничило поток импортной пр дукции с помощью протекционистских мер, однако это дало бы лишь временный эффек В более длительной перспективе это привело бы к росту стоимости жизни и защите неэф фективных американских компаний. Правильное решение заключается в постоянном п вышении качества своей продукции и проникновении на зарубежные рынки. Многие ам риканские компании преуспели в международном маркетинге: *Gilette, Colgate, IBM, Xero Corning, Coca-Cola, McDonald's, General Electric, Caterpillar, Du Pont, Ford, Kodak, 3M, Boein Motorola,* и десятки других американских компаний сделали весь мир своим рынком. Н пока таких компаний слишком мало. Фактически лишь пять американских компаний обе печивают 12% всего экспорта; тысяча производителей (из 300 тысяч) обеспечивает 60% [2

По иронии судьбы, несмотря на то что потребность компаний в выходе за рубеж сегод больше, чем в прежние времена, то же самое можно сказать и о степени риска. Компани пытающиеся выйти на международный рынок, сталкиваются с несколькими серьезны проблемами. Во-первых, высокая государственная задолженность, инфляция и безраб тица во многих странах приводят к дестабилизации местных правительств и валют, ч ограничивает возможности торговли и повышает степень риска для американских ком ний. Во-вторых, правительства накладывают на деятельность иностранных фирм множе тво ограничений (например, требование создания совместных предприятий с местны партнерами, обязательность наема на работу местного персонала и ограничение выво прибыли из страны). В-третьих, иностранные правительства зачастую налагают высок тарифы и воздвигают торговые барьеры, чтобы защитить свое собственное произво тво. Наконец, все более серьезной проблемой становится коррупция — чиновники в ря стран часто отдают предпочтение не победителю тендера, а победителю конкурса взят

Компаниям, занимающимся торговлей в глобальных отраслях, не остается ниче иного, как интернационализировать свои операции. *Глобальная отрасль* — это такая о расль, в которой конкурентные позиции компаний на местном или национальном рынк определяются их глобальными позициями. А **глобальная компания** — это компания, к торая, работая в нескольких странах, добивается таких преимуществ в научно-исследо тельских работах, производстве, маркетинге и финансах, которые недоступны их "дома ним" конкурентам. Глобальная компания рассматривает весь мир как единый рынок. С

нивелирует значимость национальных границ и увеличивает размеры реального капитала, "подбирает" исходные материалы и компоненты по всему миру, производит и продает свои товары везде, где это может принести прибыль. Например, в "интернациональном грузовике" Ford используется кузов, изготовленный в Европе, а шасси — в Северной Америке. Собирается он в Бразилии, а импортируется для продажи в Соединенные Штаты Америки. Таким образом, глобальные компании добиваются преимуществ, планируя, осуществляя и координируя свою деятельность в глобальном масштабе. Компания *Otis Elevator* закупает двери для лифтов во Франции, мелкие крепежные детали в Испании, электрооборудование в Германии, а двигатели в Японии [3]. В США только собирают готовую продукцию. Таким образом, глобальные компании приобретают преимущества, планируя, производя и реализуя свою продукцию по всему миру.

Поскольку компании различных стран мира "глобализируют" свою деятельность ускоренными темпами, местные компании, действующие в глобальных отраслях, должны действовать быстро и решительно, если не хотят, чтобы "дверь захлопнулась у них перед носом". Это не означает, что малые и средние предприятия должны разворачивать производство в десятке стран, если хотят добиться успеха. Эти компании могут искать свою нишу в глобальном масштабе. По сути, любая компания, использующая в своей деятельности Интернет, может считаться глобальной. Но мир становится все теснее, поэтому любая компания, действующая в той или иной глобальной отрасли (большая или малая), должна завоевать свое место на мировых рынках.

Как показано на рис. 15.1, любой компании надо принять шесть важнейших решений по международному маркетингу. Каждое из этих решений будет подробно обсуждаться ниже в данной главе.

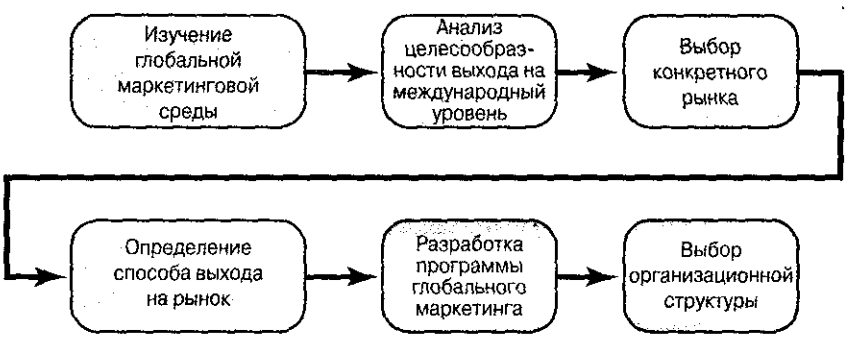


Рис. 15.1. *Основные решения международного маркетинга*

Анализ глобальной маркетинговой среды

Прежде чем принять решение о выходе на международный уровень, компания должна глубоко разобраться в среде международного маркетинга. Эта среда претерпела значительные изменения за последних два десятилетия, породив новые возможности и новые проблемы. Мировая экономика за это время глобализировалась. Существенно возросли объемы международной торговли и инвестиций, появилось много новых привлекатель-

ных рынков в Западной и Восточной Европе, Китае и Тихоокеанском регионе, России и других местах. Наблюдался рост всемирно известных торговых марок в автомобилестроении, пищевой и легкой промышленности, электронике и многих других отраслях. Число глобальных компаний выросло скачкообразно. Между тем доминирующее положение США пошатнулось. Другие страны, например Япония и Германия, усилили свое экономическое влияние на мировых рынках. Международная финансовая система стала более сложной и хрупкой, а американским компаниям все чаще приходится наталкиваться на торговые барьеры, воздвигаемые для защиты местных рынков от внешней конкуренции.

Система международной торговли

Американская компания, подумывающая о выходе на международный уровень, должна прежде всего разобраться в международной *торговой системе*. Продавая свой товар в другую страну, американская компания сталкивается со всевозможными торговыми ограничениями. Самым распространенным из них является **тариф**, т.е. налог, налагаемый правительством на определенную импортную продукцию. Тарифы применяются, чтобы повысить государственные доходы или защитить местных производителей. Экспортер может столкнуться и с **квотой**, которая налагает ограничения на объем продукции, который разрешен для ввоза в страну. Цель квотирования — сохранить неизменным курс иностранной валюты, защитить местных производителей и не допустить роста безработицы. **Эмбарго** — самая жесткая форма квоты, которая полностью запрещает импортировать некоторые виды товаров.

Американские фирмы могут столкнуться с **валютным контролем**, который призван ограничить утечку валюты в другие страны и влиять на курс местной валюты по отношению к другим валютам. Кроме того, компания может натолкнуться на **нетарифные торговые барьеры** (например, поправки, применяемые к предложениям иностранной компании на торгах, или установление таких стандартов на продукцию иностранного производства, которые создают искусственные препятствия для ее проникновения на местный рынок).

Хитроумный способ защиты своего местного рынка от зарубежных производителей придумали японцы. В его основу положена идея "уникальности". По мнению государственных органов, кожа японцев столь своеобразна, что зарубежная косметика должна быть протестирована в Японии, прежде чем ее допустить к продаже. Японцы утверждают, что их желудок так мал, что в нем помещается только микан (местная разновидность мандарина). Следовательно, импорт американских апельсинов нужно ограничить. Впрочем, японцы на этом не остановились и додумались уже до того, что их снег совершенно особенный, и поэтому лыжное оборудование для такого снега тоже должно быть уникальным [4].

В то же время определенные силы *помогают* торговле между странами. В качестве примеров можно привести Генеральное соглашение по тарифам и торговле и всевозможные региональные соглашения о свободной торговле.

Всемирная торговая организация (ВТО) и Генеральное соглашение по тарифам и торговле (ГАТТ)

Генеральному соглашению по тарифам и торговле (General Agreement on Tariffs and Trade – GATT, или ГАТТ) исполнилось уже 50 лет. Оно было заключено, чтобы способствовать международной торговле с помощью снижения тарифов и прочих международных торговых барьеров. С момента заключения этого соглашения в 1948 году страны-участницы (в настоящий момент их уже 120) провели восемь раундов переговоров в рамках ГАТТ с целью пересмотра торговых барьеров и выработки новых правил международной торговли. Первые семь раундов переговоров привели к сокращению среднемировых тарифов на производимые товары с 45 до 5%!

Самые последние переговоры в рамках ГАТТ (так называемый "Уругвайский раунд") тянулись долгие семь лет до момента их завершения в 1993 году. Хотя результаты Уругвайского раунда не будут ощущаться еще в течение многих лет, этот новый договор должен дать импульс устойчивому и долгосрочному росту международной торговли. Реализация этого договора приведет к сокращению остающихся международных торговых тарифов на 30%, что в свою очередь должно привести к росту мирового объема торговли на 10%, или 270 миллиардов долларов в текущих ценах. Кроме того, новое соглашение в рамках ГАТТ распространяется на торговлю сельскохозяйственной продукцией и широкий спектр услуг, оно ужесточает международную защиту авторских прав, патентов, торговых марок и прочей интеллектуальной собственности [5].

Помимо снижения торговых барьеров и установления стандартов торговли, на Уругвайском раунде была учреждена Всемирная торговая организация, призванная следить за соблюдением правил ГАТТ. Одной из самых главных задач ВТО было вести переговоры относительно Генерального соглашения по торговле услугами, которые представлены банковскими услугами, услугами по безопасности и страхованию. В целом, ВТО призвана выполнять роль некой высшей инстанции, осуществляющей контроль за ГАТТ, Генеральным соглашением по торговле услугами и подобными соглашениями, касающимися прав интеллектуальной собственности. Кроме того, ВТО выполняет роль посредника при возникновении международных разногласий и налагает торговые санкции в случае необходимости. Решения ГАТТ никогда не оспариваются.

Региональные зоны свободной торговли

Некоторые страны создали *зоны свободной торговли*, или **экономические союзы,** группы стран, имеющие общие цели регулирования международной торговли. Примером такого союза является *Европейский Союз (ЕС)*. Созданный в 1957 году, Европейский Союз, получивший название Общий рынок, призван был создать единый европейский рынок, благодаря уничтожению препятствий на пути потоков капитала, услуг, активов и рабочей силы, и выработать нормы взаимоотношений с странами, не являющимися участницами. Европейский Союз сегодня самый большой единый рынок. Его участниками являются ведущие страны Западной Европы, общее население которых превышает 370 миллионов человек, а их доля в мировом экспорте превышает 20%. В течение следующих десяти лет к Евросоюзу могут присоединиться еще 28 стран, тогда численность населения составит 450 миллионов человек.

Объединение европейских государств открывает неограниченные возможности для предпринимателей из США и других неевропейских государств. Однако могут возникнуть и новые проблемы. С расширением Европейского Союза будут увеличиваться европейские компании, следовательно, они станут более конкурентоспособными. И хотя появление огромных европейских концернов во многом обязано уменьшению экономических барьеров, этими изменениями смогут воспользоваться только местные компании, но никак не иностранные. Европейский Союз, по мнению многих аналитиков, подобен крепости, надежно защищающей свои внутренние компании, создавая непреодолимые препятствия для деятельности иностранных компаний на этом рынке с помощью жестких импортных квот и других нетарифных ограничений.

Однако развитие единого европейского рынка происходит медленно — многие вообще сомневаются, что единство будет достигнуто. Даже если Европейский Союз сумеет установить единые правила регулирования торговли, по мнению маркетологов, создание экономического единства еще не означает создание однородного рынка. Учитывая разнообразие языков и культур, он никогда не станет "Соединенными Штатами Европы". И хотя экономические и политические различия со временем можно устранить, социальные и культурные различия будут все время напоминать о себе. Поэтому многие компании, ведущие панъевропейский бизнес, вынуждены считаться с местными особенностями. Однако если даже задуманное удастся наполовину, Европейский Союз станет серьезной силой, с которой придется считаться всем без исключения [6].

В Северной Америке тоже происходят подобные процессы. США и Канада сняли торговые барьеры в 1989 году. В январе 1994 года было подписано Североамериканское соглашение о свободной торговле (Notrh American Free Trade Agreement — NAFTA), учредившее зону свободной торговли, включающую США, Мексику и Канаду. В соответствии с соглашением был создан единый рынок с общим населением 360 миллионов человек, производящих и потребляющих товаров и услуг на сумму 6,7 триллионов долларов. Как планируется, в течение последующих 15 лет NAFTA устранит все торговые барьеры и инвестиционные ограничения между указанными тремя странами. До появления NAFTA тарифы на американскую продукцию, ввозимую в Мексику, составляли в среднем 13%, тогда как американские тарифы на мексиканские товары составляли в среднем 6%.

Зоны свободной торговли появляются и в Латинской, и в Южной Америке. Например, MERCOSUL сейчас объединяет Бразилию, Колумбию и Мексику, а Мексика и Чили также образовали успешно действующую зону свободной торговли. Кроме того, Венесуэла, Колумбия и Мексика — так называемая "Группа трех" — ведут переговоры о создании еще одной зоны свободной торговли. Вероятно, NAFTA со временем объединится с этой и другими зонами свободной торговли и образует всеамериканскую зону свободной торговли.

Несмотря на то что нынешние тенденции создания зон свободной торговли породили большие ожидания и новые рыночные возможности, они же приводят и к появлению новых проблем. Например, в США профсоюзы опасаются, что результаты действия NAFTA приведут к дальнейшему бегству производства в Мексику, где стоимость рабочей силы намного ниже. Защитники окружающей среды волнуются, что компании, не желающие "играть" по строгим правилам Управления по охране окружающей среды США, переметнутся в Мексику, где законы по защите окружающей среды куда либеральнее [7].

Экономическая среда

Специалист по международному маркетингу должен изучить экономику каждой страны. Два экономических фактора отражают привлекательность той или иной страны как рынка — производственная структура этой страны и распределение дохода в ней.

Первый экономический фактов, *производственная структура*, определяет потребности страны в товарах и услугах, уровни дохода и уровни занятости. Существует четыре типа производственных структур.

- *Натуральное хозяйство (экономика, производящая только необходимые средства существования).* В натуральном хозяйстве основная масса населения занята в простейшем сельском хозяйстве. Большая часть производимой продукции потребляется внутри страны, а остальное обменивается на простые товары и услуги. Возможности рынка в этом случае крайне ограничены.
- *Экономика, ориентированная на экспорт сырья.* Такая экономика опирается на наличие в стране одного или нескольких видов природных ресурсов (в остальных отношениях страна очень бедна). Главным источником валового дохода таких стран является экспорт их природных ресурсов. Примерами являются Чили (олово и медь), Заир (медь, кобальт и кофе) и Саудовская Аравия (нефть). Эти страны являются хорошим рынком для крупного оборудования, грузовиков, станков и инструментов. При наличии множества постоянно проживающих там иностранцев и преуспевающего местного высшего класса эти страны становятся неплохим рынком сбыта для предметов роскоши.
- *Экономика с развивающейся промышленностью.* В экономике с развивающейся промышленностью обрабатывающие отрасли составляют от 10 до 20% всей экономики страны. Примерами таких стран являются Египет, Филиппины, Индия и Бразилия. По мере роста производства увеличиваются потребности страны в импорте необработанных текстильных материалов, стали и продукции тяжелого машиностроения. В то же время сокращается потребность в импорте готового текстиля, бумажной продукции и автомобилей. Индустриализация, как правило, создает новый класс богатых и небольшой, но растущий средний класс. Эти категории населения нуждаются в новых типах импортных товаров.
- *Экономика с развитой промышленностью.* Страны с экономикой такого типа становятся основными экспортерами товаров обрабатывающей промышленности и инвестиций. Они торгуют товарами друг с другом и, кроме того, экспортируют их в страны с другими типами экономики в обмен на сырье и полуфабрикаты. Разнообразие промышленных предприятий, а также многочисленный средний класс делают эти страны очень привлекательным рынком для всех видов продукции.

Вторым экономическим фактором является *распределение дохода* в данной стране. Страны со слаборазвитой экономикой состоят в основном из малообеспеченных граждан, а в промышленно развитых странах могут встретиться лица с низким, средним и очень высоким уровнем доходов. В то же время в отдельных странах могут быть две крайности — очень высокие и очень низкие доходы.

Однако даже в странах с низким доходом люди находят способы покупать товары, важные для них. Кроме того, во многих случаях беднейшие страны могут иметь небольшие, но весьма емкие сегменты потребителей с наивысшим уровнем доходов.

Вспомним, например, что в США первые антенны для приема сигналов спутникового телевидения (так называемые "спутниковые тарелки") появились в беднейших районах Аппалачей. Жители беднейших кварталов Калькутты владеют 70 тысячами видеомагнитофонов. В Мексике количество квартир с цветным телевизором намного превышает количество квартир, оборудованных водопроводом. Помните, что за низкими величинами среднего дохода на семью может скрываться очень емкий рынок. В Варшаве (где среднегодовой доход составляет 2,5 тысячи долларов) хорошо одетые прохожие любят потолкаться в элегантных бутиках с парфюмерией от Кристиана Диора и обувью от Валентино ... В Китае, где средний годовой доход на душу населения не превышает 600 долларов, швейцарская компания *Rado* продает тысячи своих часов (которые, между прочим, стоят тысячу долларов!) [8].

Таким образом, перед специалистами по международному маркетингу стоит весьма нелегкая проблема. Они должны понять, как экономическая среда повлияет на решения о том, *на какие глобальные рынки выходить* и как *именно это делать*.

Политико-правовая среда

Разные страны очень отличаются своей политико-правовой средой. Прежде чем принять решение о том, стоит ли "делать бизнес" в какой-то конкретной стране, следует рассмотреть по меньшей мере четыре политико-правовых фактора: отношение к иностранным предпринимателям, правительственная бюрократия, политическая стабильность и регулирование кредитно-денежных отношений.

В некоторых странах к *иностранным предпринимателям* относятся весьма доброжелательно, в других — чрезвычайно прохладно. Например, Индия буквально терроризирует иностранных предпринимателей импортными квотами, всевозможными валютными ограничениями и лимитами на процентный состав управленческого персонала (в который обязательно должны входить представители местного населения). В результате всех этих сложностей многие американские компании вынуждены были покинуть Индию. Однако многие соседние азиатские страны, такие как Сингапур, Таиланд, Малайзия и Филиппины, поддерживают иностранных инвесторов, обеспечивая им режим наибольшего благоприятствования [9].

Следующий фактор — *правительственная бюрократия*. Очень важно, в какой мере местное правительство способно организовать эффективную систему помощи иностранным компаниям: эффективно действующую таможенную систему, надежную маркетинговую информацию и другие факторы, способствующие ведению предпринимательской деятельности. Однако больше всего обескураживает американского производителя то, как быстро исчезают все торговые барьеры на рынках некоторых стран, если вовремя вручить денежное вознаграждение (а попросту говоря — взятку) нужному местному чиновнику.

Политическая стабильность представляет собой еще одну проблему. Правительства сменяются. Иногда это происходит насильственно. Даже когда правительство не меняется, оно иногда реагирует на какие-то новые веяния в обществе. Собственность зару-

бежной компании может быть национализирована, ее валютные счета могут быть заблокированы, могут быть установлены импортные квоты или новые налоги. Иногда бывает выгодно делать бизнес даже в нестабильной стране, но нестабильная ситуация влияет на то, как именно будет вестись бизнес и как будут решаться финансовые вопросы.

Наконец, компания должна учесть существующие в стране правила валютного регулирования. Производители хотят получать прибыль в валюте, выгодной для них. В идеале, покупатель может оплачивать товар в валюте продавца или в какой-нибудь другой мировой валюте. Если это невозможно, продавцы могут брать за товар так называемую "блокируемую валюту" — ту, вывоз которой из страны ограничен правительством покупателя, — если они могут покупать другие товары в этой стране, которые нужны им самим или которые они могут продать где-нибудь еще за нужную им валюту. Помимо валютных ограничений, меняющийся обменный курс также увеличивает риск продавца.

Как правило, международная торговля связана со сделками за наличный расчет. Однако во многих странах не хватает твердой валюты для оплаты своих покупок в других странах. Иногда им проще расплатиться не деньгами, а чем-то другим, что привело к широкому распространению так называемой **встречной торговли**. Встречная торговля выступает в нескольких формах. *Бартер* связан с прямым обменом товарами или услугами (например, австралийские скотоводы меняют мясо крупного рогатого скота на самые разные индонезийские товары, в том числе пиво, пальмовое масло и цемент). Другой формой является *компенсация*, при которой продавец продает завод, оборудование или технологию в другую страну и соглашается получить оплату в выпускаемых изделиях. Например, компания *Goodyear* обеспечила Китай затратными материалами и обучением персонала для типографии в обмен на готовую печатную продукцию. Еще одной формой является *встречная покупка*, при которой продавец получает полную оплату наличными, но соглашается потратить какую-то часть денег в другой стране за оговоренный промежуток времени. Например, *Pepsi* продает свой сироп в Россию за рубли и соглашается покупать в России водку "Столичная" для продажи в США.

Сделки по методу встречной (компенсационной) торговли могут быть очень сложными. Например, компания *Daimler-Benz* недавно согласилась продать Румынии 30 грузовиков в обмен на 150 румынских "джипов", которые затем продала Эквадору за бананы, которые в свою очередь продала одной из сетей немецких супермаркетов за местную валюту. Вот таким окольным путем *Daimler-Benz* умудряется получать оплату в нужной валюте! Еще один случай: когда компания *Occidental Petroleum* решила продавать нефть в Югославию, она наняла торговую фирму *SGD International* для организации встречной торговли. *SGD* с помощью нью-йоркского автомобильного дилера, *Global Motors Inc.*, организовала импорт югославских автомобилей Yugo на сумму свыше 400 миллионов долларов, оплачиваемых нефтью *Occidental*. Таким образом, *Global* выплачивала компании *Occidental* наличные. *SGD*, однако, получала оплату автомобилями Yugo, которые она продавала по частям, выторговывая за них все, что только можно, начиная с наличных и заканчивая номерами в отелях на курортах Карибского моря, которые в свою очередь продавались туристическим фирмам за наличные [10].

Культурная среда

В каждой стране существуют свои традиции, нормы поведения и табу. Прежде чем приступать к планированию маркетинговой программы, продавец должен ознакомиться с тем, что думают потребители об определенных товарах и как они ими пользуются. Здесь продавца часто поджидают сюрпризы. Например, средний француз использует ежедневно косметических средств в два раза больше, чем его жена. Немцы и французы съедают больше упакованных фирменных спагетти, чем итальянцы. Итальянские дети любят бутерброды в виде двух ломтиков булки, между которыми лежит плитка шоколада. А женщины в Танзании не разрешают детям есть яйца из боязни, что те станут лысыми или импотентами.

Компании, которые игнорируют такие моменты, делают очень дорогие ошибки.

McDonald's и Coca-Cola, сами того не желая, глубоко оскорбили всех мусульман, изобразив на упаковке своих изделий флаг Саудовской Аравии с цитатой из Корана, поскольку, согласно исламским канонам, священные письмена ни в коем случае нельзя рвать, а тем более выбрасывать вместе с мусором [11].

Этика ведения бизнеса также сильно отличается в разных странах. Американским бизнесменам обязательно следует помнить об этих факторах, прежде чем приступать к предпринимательской деятельности за рубежом. Вот несколько примеров различия в поведении [12].

- Южноамериканцы, обсуждая деловые вопросы, любят сидеть или стоять очень близко друг к другу — почти "нос к носу". Американец откинется на спинку кресла, а южноамериканец, напротив, постарается придвинуться как можно ближе. Все может закончиться взаимным непониманием и даже обидой.
- Энергичное и бескомпромиссное поведение во время переговоров дает хороший результат в некоторых странах, но только не в Японии и других азиатских странах. Более того, в переговорах тет-а-тет японец почти никогда не скажет американцу "Нет". В результате американцы теряются и не могут понять истинного положения вещей. Когда американец стремится быстро перейти к главному вопросу переговоров, японцу это может показаться невежливым.
- Во Франции оптовые торговцы не желают заниматься продвижением товара на рынок. Они спрашивают у своих розничных торговцев, что им нужно, и поставляют этот товар. Если американская компания строит свою стратегию на попытке сотрудничества с французскими оптовыми торговцами в деле продвижения товара на рынок, из этого, скорее всего, ничего не выйдет.
- Когда американцы обмениваются визитными карточками, они обычно лишь скользят взглядом по карточке своего партнера и небрежно суют ее в карман. Это, разумеется, вовсе не означает, что они собираются вышвырнуть ее, завернув за ближайший угол. В Японии, однако, принято сразу же внимательно изучить карточку партнера, обратив особое внимание на пост, занимаемый им в компании. Сначала принято вручать визитную карточку самому важному лицу.

Таким образом, каждая страна и регион имеют свои культурные традиции, предпочтения и стиль поведения, с которыми нужно считаться и которые нужно изучать.

Стоит ли выходить на международный рынок

Не всем компаниям, чтобы выжить, требуется выходить на международные рынки. Например, многим компаниям в силу специфики их деятельности вполне достаточно местного рынка. К тому же внутренний рынок более безопасен. Менеджерам не приходится изучать иностранные языки, иметь дело с незнакомой и нестабильной валютой, сталкиваться с правовой и политической нестабильностью, приспосабливать свои товары для удовлетворения незнакомых потребительских нужд и ожиданий. Однако компании, действующие в глобальных отраслях, где на их стратегические позиции на конкретных рынках сильное влияние оказывают их глобальные позиции в целом, должны мыслить и действовать глобально.

Существует несколько факторов, каждый из которых побуждает компанию к выходу на международную арену. Внутренний рынок этой компании могут атаковать глобальные конкуренты, предлагая более качественные изделия или более низкие цены. Чтобы связать ресурсы этих конкурентов, компания может принять решение контратаковать их на их домашних рынках. Альтернативный вариант: компания может обнаружить зарубежные рынки с более высокими возможностями получения прибыли, чем на внутреннем рынке. Внутренний рынок компании может сужаться, компания может почувствовать необходимость в расширении базы потребителей, чтобы получить экономию, обусловленную ростом масштаба производства (так называемый "эффект масштаба"). Или компания может принять решение уменьшить свою зависимость от какого-то конкретного рынка, чтобы снизить риск. Наконец, клиенты компании могут расширять свою деятельность, выходя на зарубежные рынки, что требует организации международного обслуживания таких клиентов.

Перед тем как выйти на международный рынок, компания обязана взвесить все за и против, оценить возможные риски и ответить на некоторые вопросы относительно своей способности выживать на международном рынке.

Какие рынки покорять

Прежде чем выходить на зарубежный рынок, компания должна попытаться определить *цели* и *стратегию* своего международного маркетинга. Во-первых, она должна решить, какой *объем* зарубежных продаж ей требуется. Большинство компаний, выходя за рубеж, начинают с малого. Некоторые планируют малые объемы и на будущее, рассматривая международные продажи как незначительную часть своего бизнеса. У других компаний более серьезные планы; они рассматривают международный бизнес как равный своему "домашнему" бизнесу или даже более важный.

Во-вторых, компания должна принять решение, в *скольких* странах она собирается действовать. Вообще говоря, больше смысла работать в меньшем числе стран, глубоко проникая в каждую из них. Например, компания *Bulova Watch* решила выйти на несколько международных рынков и развернула свою деятельность в более чем 100 странах. В результате оказалось, что прибыльна деятельность только в двух странах, а общие потери составили 40 миллионов долларов. Напротив, хотя компания *Amway*, производящая

потребительские товары, завоевывает рынки со стремительной быстротой, ей понадобилось более десяти лет тщательной подготовки к выходу на зарубежные рынки. Зная о широком распространении торговли вразнос в Австралии, *Amway* начала завоевывать рынок этой страны в 1971 году. Несмотря на территориальную удаленность этой страны, в поведении ее потребителей обнаружилось много общего с американскими. Позже, в 80-е годы компания завоевала рынки еще десяти стран, с тех пор количество покоренных ею рынков постоянно растет. К 1994 году *Amway* прочно обосновалась на рынках 60 стран, включая Польшу, Венгрию и Чехию, и может похвастаться доходом от продаж в размере 5 миллиардов долларов [13].

В-третьих, компания должна принять решение, на какие именно *типы* стран выходить. Привлекательность той или иной страны зависит от конкретного товара, географического положения, среднегодового дохода и численности населения, политического климата и прочих факторов. Продавец может отдавать предпочтение определенным группам стран или регионам мира. Большинство появившихся в последнее время новых рынков хоть и сулят заманчивые возможности, но они переполнены огромными трудностями.

Составив для себя перечень возможных международных рынков, компания должна проанализировать и оценить каждый из них. Рассмотрим следующий пример.

Заветной мечтой производителей всего мира является рынок Китая с его населением в 1,2 миллиарда. Например, *Colgate* пытается захватить китайский рынок, поскольку это самый большой в мире рынок зубной пасты. Сейчас *Colgate* контролирует всего лишь 7% китайского рынка, который оценивается в 350 миллионов долларов. Лидерство прочно удерживают местные производители. И хотя спрос на средства по уходу за зубами невысок — только 20% сельских жителей Китая чистят зубы ежедневно, *Colgate* и ее конкуренты проводят агрессивную пропаганду необходимости ухода за зубами, используя для этого широкомасштабную рекламу, образовательные программы, лекции в школах и финансирование различных исследований, связанных с гигиеной полости рта [14].

Решение компании *Colgate* о выходе на рынок Китая выглядит совершенно очевидным и перспективным: Китай — огромный рынок с достаточно слабыми конкурентами. Несмотря на низкую культуру ухода за зубами и относительно малый объем продаж средств по уходу за зубами, этот рынок имеет огромный потенциал роста. Возможно, вас интересует, только ли размер рынка стал единственной причиной для решения о целесообразности выхода на него? Конечно, нет. *Colgate* следует учесть и ряд других факторов: Достаточно ли стабильно нынешнее правительство? Можно ли использовать в Китае такие технологии производства и распространения, которые обеспечат получение прибыли компании? Сможет ли *Colgate* преодолеть культурные препятствия и убедить китайцев чистить зубы регулярно? Справится ли компания со множеством мелких конкурентов?

Возможные глобальные рынки следует оценить по нескольким факторам, включая размер рынка, рост потенциала, стоимость ведения бизнеса, уровень конкуренции и уровень риска. Целью является определение потенциала каждого рынка с помощью индикаторов, подобных тем, которые приведены в табл. 15.1. Затем специалист по маркетингу должен решить, какие рынки обеспечивают наибольший доход от инвестиций в долговременной перспективе.

Таблица 15.1. Показатели рыночного потенциала

Демографические характеристики
Численность населения
Темпы роста населения
Степень урбанизации
Плотность населения
Возрастная структура и состав населения
Географические характеристики
Размер страны
Топографические характеристики
Климатические условия
Экономические факторы
ВНП на душу населения
Распределение дохода
Тепы роста ВНП
Соотношение инвестиций и ВНП
Технологические факторы
Уровень развития науки и техники
Существующая технология производства
Существующая технология потребления
Уровень образования
Социально-культурные факторы
Преобладающие ценности
Образ жизни
Этнические группы
Лингвистическая структура (Языковая разнородность)
Национальные цели и планы
Приоритеты промышленного развития
Планы по развитию инфраструктуры

Источник: Susan P. Douglas, C. Samuel Craig and Warren Keegan. Approaches to assessing international marketing opportunities for small and medium-sized business//Columbia Journal of World Business, Fall 1982, P. 26–32.

Остановитесь и задумайтесь о проблемах выбора и завоевания международных рынков.

- **Чем привлекает китайский рынок компанию *McDonald's*? Что делает его не очень желанным?**
- **А что вы можете сказать о перспективах работы *McDonald's* на канадском рынке? Чем рынок Канады лучше, чем рынок Китая? Чем он хуже?**
- **Если бы компания *McDonald's* могла работать только в одной из этих двух стран, какую вы посоветовали бы и почему?**

Компания *General Electric* для выхода на международный рынок использует так называемую стратегию "молниеносной атаки". *GE* тщательно изучает особенности каждой страны, в частности конкурентоспособность местных компаний, потенциал рынка, наличие квалифицированных работников. И выходит на рынок, доходность инвестиций в который составит не меньше 20%. Их девиз: "Получить больше от меньшего". Когда цель

выбрана, специалисты *GE* врываются на рынок — товар и реклама непременно адаптируются к предпочтениям потребителей данного рынка. Результатом таких усилий является то, что *GE* практически вытеснила с азиатских рынков таких конкурентов, как *Whirlpool* и *Maytag* [15].

Разработка модели выхода на рынок

После того как компания приняла решение продавать свою продукцию в какой-то стране, она должна определить оптимальный способ выхода на рынок. Возможными вариантами в этом случае являются *экспорт*, *совместные предприятия* и *прямые инвестиции*. На рис. 15.2 представлены три стратегии выхода на зарубежный рынок, а также возможности, присущие каждой из этих стратегий. Как видно из рисунка, каждая последующая стратегия связана не только с большими обязательствами и риском, но и с большим контролем и потенциальными доходами.



Рис. 15.2. *Стратегии выхода на международный рынок*

Экспорт

Простейший способ выхода на зарубежный рынок — организация **экспорта**. Компания может пассивно, время от времени экспортировать свою избыточную продукцию или предпринимать активные действия для расширения экспорта на какой-то конкретный рынок. В любом случае компания производит все свои товары у себя дома. Эти товары могут модифицироваться или не модифицироваться для экспортного рынка. Экспорт связан лишь с минимальными изменениями в ассортименте продукции, структуре организации, инвестициях или задачах компании.

Компании, как правило, начинают с *косвенного экспорта*, работая с независимыми международными посредниками в сфере маркетинга. Косвенный экспорт подразумевает лишь минимальные инвестиции, поскольку экспортирующая фирма не нуждается в создании торговых предприятий за рубежом или налаживании связей. Кроме того, риск при этом тоже минимален. Благодаря использованию международных посредников, которые имеют большой опыт работы на данном рынке и соответствующие связи, — местные торговцы или агенты, занимающиеся экспортом, кооперативные организации и компании,

специализирующиеся по управлению экспортом, — компания-экспортер, как правило, совершает меньше ошибок.

Со временем компания-экспортер может перейти к *прямому экспорту*, при котором она сама занимается своим собственным экспортом. При такой стратегии инвестиции и риск несколько выше, но выше и потенциальный доход. Прямой экспорт может осуществляться в нескольких формах. Компания может создать экспортный отдел у себя дома; этот отдел будет заниматься исключительно экспортной деятельностью. Кроме того, она может создать зарубежный торговый филиал, который будет заниматься продажей, сбытом и, возможно, продвижением. Такой торговый филиал обеспечивает экспортеру большее присутствие и контроль на зарубежном рынке; зачастую он выполняет функции выставочного центра и центра по обслуживанию потребителей. Компания также может отправить на определенный срок за рубеж своих специалистов по продаже для организации продаж на месте. Наконец, компания может заниматься экспортом как с помощью зарубежных дистрибьюторов, которые покупают товары и становятся их владельцами, так и с помощью зарубежных торговых агентов, которые продают товары от имени компании за определенное вознаграждение или комиссионные.

Совместная предпринимательская деятельность

Следующим методом выхода на зарубежный рынок является **совместная предпринимательская деятельность** — объединение с иностранными компаниями для производства или сбыта тех или иных товаров или услуг. Совместная предпринимательская деятельность отличается от экспорта тем, что компания объединяется с каким-либо партнером для сбыта товара за рубежом. Она отличается от прямого инвестирования тем, что объединение создается в другой стране. Существует четыре варианта организации совместной предпринимательской деятельности: лицензирование, подряд на производство, управление по контракту и совместное предприятие.

Лицензирование

Лицензирование — простой способ для производителя выйти на международный рынок. Компания вступает в соглашение с лицензиатом на зарубежном рынке. За соответствующее вознаграждение или лицензионную плату лицензиат покупает право на использование технологии производства, торговой марки, патента или чего-то другого, представляющего для него ценность. Таким образом, компания получает доступ на рынок с минимальным риском, а лицензиат получает в свое распоряжение готовую технологию производства, хорошо известный продукт или имя, т.е. ему не приходится начинать все с нуля.

Coca-Cola осуществляет свою деятельность на международном рынке, продавая лицензии зарубежным производителям безалкогольных напитков и снабжая их сиропом, необходимым для производства готового продукта. Компания *Oriental Land* владеет и управляет компанией *Tokyo Disneyland* на основе лицензии от *Walt Disney Company*. В течение 45 лет лицензия приносит американской компании фиксированный доход, плюс 10% от продажи входных билетов и 5% от торговли едой, напитками и сувенирами [16].

Лицензирование имеет, однако, потенциальные недостатки. Компания имеет меньший контроль над лицензиатом, чем она могла бы иметь над своими собственными предприятиями. Более того, если деятельность лицензиата оказалась успешной, компания лишается части прибыли, а когда действие контракта заканчивается, то может оказаться, что фирма своими руками создала себе конкурента.

Подрядное производство

Еще одним вариантом является **подрядное производство:** компания заключает контракт с зарубежными производителями на выпуск ее продукции или предоставление ее услуг на местном рынке. Компания *Sears* использовала этот метод для открытия сети магазинов в Мексике и Испании, где она доверила производство многих товаров, продажей которых она занимается, достаточно квалифицированным местным производителям. К недостаткам подрядного производства относятся снижение контроля над процессом производства и потеря потенциального дохода от производства. Преимущества – возможность быстрого начала с меньшим риском, а также возможность реорганизовать впоследствии это предприятие в партнерство (или выкупить его).

Управление по контракту

При использовании **управления по контракту** местная компания управляет капиталом зарубежной компании. Таким образом, местная компания экспортирует не продукцию, а услуги менеджмента. Компания *Hilton* использует подобное соглашение в организации управления отелями по всему миру.

Управление по контракту – метод выхода на зарубежный рынок с низким риском; он позволяет получать доход с самого начала. Такой вариант еще привлекательнее, если у заключающей контракт фирмы есть виды на приобретение в будущем части акций управляемой компании. Однако применять этот метод не имеет смысла, если компания может найти лучшие приложения своему уникальному управленческому таланту или если она может получить большую прибыль, взяв дело полностью в свои руки. Управление по контракту, кроме того, не избавит компанию от необходимости заниматься производственными проблемами (по крайней мере, в течение какого-то времени).

Совместное предприятие

Совместное владение заключается в объединении усилий компании с иностранными инвесторами на зарубежном рынке для создания местного предприятия. Компания является совладельцем этого предприятия и принимает участие в управлении им. Компания может приобрести часть акций местной фирмы, или две стороны могут образовать новое коммерческое предприятие. Создание совместного предприятия обусловливается экономическими или политическими причинами. Компания может испытывать нехватку финансовых, физических или управленческих ресурсов для самостоятельного ведения дела. Иностранное правительство может поставить условием проникновения на внутренний рынок создание совместного предприятия.

Совместное владение имеет определенные недостатки. У партнеров возможны разногласия по поводу использования инвестиций, организации маркетинга или каких-то

других вопросов. И хотя американские компании предпочитают расширять свою деятельность за счет реинвестирования полученной прибыли, местные компании предпочитают расходовать ее в личных целях; если американцы подчеркивают значение маркетинга, местные компании полагаются на сбыт.

Прямое инвестирование

Чаще всего выход на иностранный рынок осуществляется путем **прямого инвестирования**, т.е. создания за рубежом сборочных или производственных мощностей. Если компания приобрела определенный опыт в экспорте и зарубежный рынок достаточно емкий, создание собственных предприятий за рубежом сулит немалые выгоды. Компания может снизить себестоимость продукции за счет более дешевой рабочей силы или сырья, инвестиционных стимулов зарубежного правительства и экономии на транспортных расходах. Компания может улучшить свой имидж в соответствующей стране, создавая новые рабочие места. Компания устанавливает более тесные отношения с местным правительством, потребителями, местными поставщиками и дистрибьюторами, что позволяет ей лучше адаптировать свою продукцию к условиям местного рынка. Наконец, компания сохраняет полный контроль над инвестициями и, следовательно, может развивать такую производственную и маркетинговую стратегию, которая будет служить ее долговременным международным целям.

Основным недостатком прямого инвестирования является высокий уровень риска, связанного, например, с девальвацией местной валюты, нестабильностью рынка, сменой правительств. Во многих случаях компании, если она хочет работать в конкретной стране, не остается ничего другого, как согласиться на такой риск.

Составление программы глобального маркетинга

Компании, работающие на одном или нескольких иностранных рынках, должны решить, в какой мере необходимо адаптировать их маркетинговые структуры к местным условиям. На одном полюсе находятся компании, которые в любом случае используют **стандартизированный маркетинговый комплекс.** Приверженцы этого подхода считают, что это позволяет сократить все издержки компании, связанные с производством, распределением, маркетингом и управлением; повысить качество выпускаемой продукции; и обеспечить при этом приемлемое соотношение цены и качества. По-видимому, именно этот подход определил решение *Coca-Cola* о том, что напиток Coke должен иметь одинаковый вкус, в какой бы стране мира он ни продавался. То же самое можно сказать и о производстве компанией *Ford* "интернационального автомобиля", который удовлетворяет потребностям большинства клиентов в большинстве стран.

На другом полюсе находятся компании, использующие **адаптированный маркетинговый комплекс**. В этом случае производитель подстраивает элементы маркетингового комплекса к каждому конкретному рынку, что приводит к повышению себестоимости продукции, но позволяет надеяться на завоевание большей доли рынка и более высокие прибыли. *Nestlé*, например, варьирует ассортимент своих изделий и рекламу в зависимос-

ти от конкретной страны. Доводы в пользу адаптации маркетингового комплекса противоположны доводам в пользу стандартизации. Приверженцы этого подхода утверждают, что потребители в разных странах существенно различаются по своим географическим, демографическим, экономическим и культурным характеристикам, результатом чего являются разные потребности и желания, покупательная способность, товарные предпочтения и модели совершения покупок.

Вопрос о том, какому из этих вариантов отдать предпочтение, в последние годы поднимался неоднократно. Однако глобальная стандартизация — это вовсе не тот случай, когда надо действовать по принципу "все или ничего". В этом случае имеет смысл найти разумный компромисс. Разумеется, компании заинтересованы в большей стандартизации, *которая позволяет снизить себестоимость продукции и создает сильную глобальную* торговую марку. Но при этом не следует заменять долгосрочное маркетинговое мышление краткосрочными финансовыми целями. Несмотря на то что стандартизация позволяет экономить деньги, специалисты по маркетингу должны осознавать, что потребителям каждой отдельной страны следует предлагать то, в чем нуждаются именно они [17].

*Между этими двумя крайностями — стандартизацией и полной адаптацией — существ*ует множество промежуточных решений. Например, *Coca-Cola* продает практически один и тот же напиток Coke по всему миру, а рекламу его выбирает для каждого конкретного рынка из коллекции рекламных блоков, созданной с учетом особенностей представителей различных культур. Вместе с тем, *Coca-Cola* продает ряд других напитков, созданных специально для конкретных местных рынков и с учетом преобладающих там вкусов. Цены и каналы сбыта для каждого конкретного рынка также разрабатываются индивидуально. Такой же подход использует компания *McDonald's* в работе своих ресторанов по всему миру, при этом не забывает учитывать местные вкусы при составлении меню. Например, в Индии, где употреблять в пищу говядину запрещено, *McDonald's* предлагает кур, рыбу, овощные бургеры и Maharaja Mac — состоящий из двух бараньих котлет, специального соуса, салата-латука, сыра, пикули, лука и булочки, посыпанной кунжутом. Точно так же и духовки, холодильники, стиральные машины и другие товары, выпускаемые компанией *Whirlpool,* разработаны с учетом вкусов и предпочтений жителей различных стран [18].

Товар

Пять стратегий позволяют адаптировать к конкретным зарубежным рынкам товар и методы его продвижения (рис. 15.3) [19]. Сначала мы обсудим три стратегии, относящиеся к самому товару, а затем — две стратегии, относящиеся к продвижению этого товара на рынок.

Распространение товара в неизменном виде означает сбыт этого товара на зарубежном рынке без каких-либо изменений. Руководство компании говорит своим специалистам по маркетингу: "Берите товар таким, каким он есть, и находите для него покупателей". Таким образом, с самого начала нужно выяснить, используют ли зарубежные потребители этот товар и в какой форме.

Распространение в неизменном виде оказалось весьма успешным в одних случаях и весьма разочаровывающим в других. Напитки *Coca-Cola,* крупы *Kellogg,* пиво *Heineken*

и инструменты *Black & Decker* — все они почти в одной и той же форме успешно продаются по всему миру. Но компания *General Foods*, выбросив на британский рынок свой стандартный порошкообразный Jell-O (смесь для приготовления оладий), обнаружила, что британские потребители предпочитают использовать такого рода смеси для приготовления кекса или вафель. Аналогично *Philips* начала получать прибыль в Японии только после того, как уменьшила размер своих кофеварок, чтобы они подходили для небольших японских кухонь. Кроме того, *Philips* пришлось уменьшить размеры своих электробритв с учетом того, что ладонь у японцев меньше, чем, например, у европейцев. Распространение товара в неизменном виде выглядит довольно соблазнительно, поскольку это не связано с дополнительными расходами на доработку изделий, изменения в производственном процессе и разработкой новых программ для продвижения товара. Но такой подход может оказаться более дорогостоящим в долговременной перспективе, если продукция не будет удовлетворять зарубежных потребителей.



Рис. 15.3. *Пять стратегий производства товара и его продвижения на зарубежные рынки*

Адаптация товара связана с таким изменением товара, которое соответствовало бы местным условиям или потребностям зарубежных рынков. Например, шампуни Vidal Sassoon от *Procter & Gamble* имеют одинаковый запах во всем мире, однако устойчивость и сила этого запаха разная в разных странах: слабее в Японии, где предпочитают тонкие ароматы, сильнее в Европе. *General Foods* предлагает разные сорта кофе для Великобритании (где пьют кофе с молоком), Франции (где пьют черный крепкий кофе) и Латинской Америки (где предпочитают кофе с цикорием). В Японии в ресторанах *Mister Donut* кофе подают в совсем маленьких и легких чашечках, которые удобны для среднего японца, даже пончики здесь делают меньшего размера. Компания *Gerber* предлагает японскому рынку детских продовольственных товаров продукцию, которую не смогли бы потреблять в Европе, поскольку она содержит тушеную камбалу и шпинат, спагетти с икрой трески и сардины в белом соусе из редиски. *Campbell* готовит специальные супы, которые соответствуют особенностям вкусов потребителей в разных странах. Например, для китайской провинции Гуандонг суп готовится из гусиных желудков, в Польше для его приготовления используется наперченная требуха (так называемые "флаки"). Для

Бразилии компания *Levi's* разработала специальный покрой джинсов Femina, подчеркивающий женскую фигуру, что традиционно ценится в этой стране. *IBM* также адаптирует свою всемирно известную серию изделий для удовлетворения нужд местных пользователей. Так, *IBM* изготовляет десятки различных клавиатур (20 видов только для Европы!), которые соответствовали бы многим языкам мира [20].

В некоторых случаях при адаптации продукции приходится учитывать местные предрассудки и поверья. В Азии подобные вещи часто оказывают непосредственное влияние на предпринимательскую деятельность. Ниже приведен случай, произошедший с компанией *Hyatt Hotels*.

Концепция *feng shui* (Фэн Шуй — нечто среднее между наукой и искусством, изучает принципы гармонии пространства, космических течений энергии и их влияние на здоровье и удачу людей. — *Примеч. ред.*) широко используется в Китае, Гонконге и Сингапуре (а теперь начинает распространяться на Японию, Вьетнам и Корею); *feng shui* означает "ветер и вода". Сторонники этой концепции дадут вам совет относительно чего угодно: месторасположения офиса, необходимого оборудования и т.д. Чтобы иметь благословение *feng shui*, здание должно располагаться недалеко от воды и гор, но оно не должно загораживать вид духам гор. Компания *Hyatt Hotel* в Сингапуре спроектировала свою гостиницу, не учитывая эти требования. Именно из-за этого ее пришлось перестраивать, чтобы изменить влияние сил природы и не дать обанкротиться компании. Вначале стол администратора находился напротив двери и параллельно дороге, что означало потерю денег. Более того, двери гостиницы выходили на северо-запад, что позволяло злым духам беспрепятственно проникать внутрь. По совету специалистов, здание было перестроено, чтобы вернуть богатство и прогнать злых духов [21].

Изобретение новинки заключается в создании чего-то нового для зарубежного рынка. Эта стратегия может проявляться в двух формах. Первая заключается в использовании ранних версий товара, соответствующих потребностям данной страны. Например, компании *National Cash Register* удалось продать очень много старых (но успевших хорошо зарекомендовать себя) моделей своих кассовых аппаратов в Азии, в Латинской Америке и Испании за полцены современного кассового аппарата. Другой вариант: компания может создать новую версию товара, соответствующую потребностям страны, в которой этот товар будет продаваться.

Продвижение

Компании могут либо воспользоваться той же стратегией продвижения, которую они применяют на своем домашнем рынке, либо модифицировать ее для каждого местного рынка. Рассмотрим, например, рекламные объявления. Некоторые глобальные компании используют единые стандартные рекламные обращения во всем мире. Например, компания *Exxon* повсеместно использует лозунг: "Впусти тигра в свой бензобак", который получил мировое признание. Конечно, в этом случае допускаются какие-то незначительные отклонения, вызванные языковыми особенностями. Например, в Японии, где у потребителей возникают определенные проблемы с произношением "snap, crackle, pop" (отхвати, похрусти, проглоти), маленькие любители Rice Crispies говорят "patchy, pitchy, putchy" (пестренький, вкусненький, так и просится в рот). Цвета также иногда меняются с учетом традиций других стран. Так, ярко-красный цвет ассоциируется в большинстве стран

Латинской Америки со смертью; белый — цвет печали в Японии; зеленый ассоциируется в Малайзии с так называемой "болезнью джунглей". Даже названия иногда приходится изменять. В Швеции компания *Helene Curtis* изменила название своего "Шампуня на каждый вечер" на "Шампунь на каждый день", поскольку шведы обычно моют волосы по утрам. *Kellogg* также пришлось переименовать в Швеции хлопья Bran Buds, поскольку там это название переводится как "погоревший фермер". (О языковых проблемах, возникающих в международном маркетинге, подробнее говорится во врезке "Маркетинг в действии 15.1")

Маркетинг в действии 15.1

Следите за своим языком!

Многие многонациональные компании испытывают определенные трудности с преодолением языкового барьера, что может иметь самые разнообразные последствия, начиная с легких недоразумений и заканчивая полным провалом бизнеса. Совершенно невинные, на первый взгляд, фирменные названия и рекламные слоганы могут приобретать совершенно неожиданный или скрытый смысл при переводе на другие языки. Небрежный перевод может выставить компанию в совершенно дурацком виде перед зарубежными потребителями. Все мы можем назвать подобные примеры, с которыми приходится сталкиваться при покупке изделий зарубежных производителей. Вот один из них: тайваньская фирма пытается проинструктировать детей, как устанавливать наклонный въезд в гараж для игрушечных автомобилей:

- "Прежде чем приступить к игре, пожалуйста, укрепите пластину сами в соответствии с приведенной ниже схемой. Но после того как вы однажды укрепите ее, то сможете играть, как оно есть, и никакой необходимости еще раз укреплять нет".

Многие американские фирмы выдают подобные "перлы", продавая свою продукцию за рубеж. Классические языковые проблемы связаны с использованием стандартных фирменных названий, которые не поддаются адекватному переводу. Когда *Coca-Cola* в 20-е годы впервые приступила к продаже напитка Coke в Китае, она разработала группу иероглифов, произношение которых напоминает название этого продукта. К сожалению, точный перевод этих иероглифов означал "укусите вощеного головастика". Сегодня иероглифы на китайских бутылках с Coke можно перевести как "праздник вкуса".

У нескольких автомобилестроительных компаний возникли примерно такие же проблемы, когда их фирменные названия столкнулись все с тем же языковым барьером. Название автомобиля Nova компании *General Motors* переводилось на испанский как no va (т.е. "она не едет"). Пришлось заменить название на Caribe — и дела пошли намного лучше. Название грузовика Fiera компании *Ford* переводилось на испанский как "безобразная старуха". А в Мексике они предложили еще одну "уникальную" в смысле названия машину, Callente (что можно перевести как "бродяга"). *Rolls-Royce* пришлось заменить в Германии название автомобиля Silver Mist (Серебряный туман, так как на немецком "mist" означает "навоз"). *Sunbeam*, однако, не побоялась выйти на немецкий рынок со своим прибором для завивки волос Mist-Stick (Волшебная палочка). Неудивительно, что у немцев эта "навозная палочка" (именно так можно дословно перевести на немецкий "mist-stick") не пользовалась большим спросом.

Одна фирма с самыми лучшими намерениями приступила к продаже в Бразилии своего шампуня Evitol. Очень скоро они поняли, что продают не что иное, как "средство от зачатия перхоти". Поговаривают, что у одной американской компании возникли проблемы с продажей молока Pet во франкоязычных странах. Может быть, все дело в том, что одно из значений слова "pet" во французском языке — "испортить воздух". *Interbrand*, лондонская компания, которая создала такие марки, как Prozac и Acura, недавно создала "черный список", в котором собраны все неудачные названия продуктов. Вот несколько из них: туалетная бумага Krapp датского производства (на английском звучит как "дерьмовая бумага"), овсянка Crapsy Fruit французского

немецкая туалетная бумага Happy End (дословный перевод — счастливый конец), йогурт Mukk итальянского производства (созвучен нецензурной брани), лимонад Zit немецкого производства (Чертов лимонад) и т.п.

Путешественники зачастую не могут понять истинный смысл советов, которые им дают некоторые местные компании (как правило, на английском языке). В меню одного из ресторанов в Швейцарии было написано: *"Наши вина не оставят вам и капли надежды"*. Надпись в японской гостинице провозглашала: "Развлекитесь с нашими горничными". А в прачечной в Риме было написано: "Женщины, оставьте всю вашу одежду здесь и хорошо развлекитесь после обеда". Брошюра одной из токийских компаний, предлагающих машины напрокат, гласила: "Если вы увидите пешехода, посигнальте ему сначала тихо. Если он не отреагирует, то оглушите его".

Рекламные объявления при переводе зачастую что-то теряют или, наоборот, приобретают. Слоган пива Coors "расслабься с Coors" на испанском трансформировался в "понос от Coors". Слоган Coca-Cola "Coke продлевает жизнь" в Японии переводится как "Coke воскресит ваших предков".

В Китае слоган KFC "пальчики оближешь" звучит как "съешь свои пальцы". А ставшая классической рекламная кампания французской *Perdue* "Только настоящий мужчина может вырастить нежного цыпленка" в Испании была переведена как: "Только сексуально озабоченный мужчина почувствует страсть к цыплятам".

Такие классические "ляпы", разумеется, быстро раскрывают и исправляют, без больших недоразумений. Но бесчисленные более мелкие, а оттого и менее заметные погрешности поначалу очень непросто обнаружить, что может принести значительные убытки компании, занимающейся продажей соответствующего товара. Многонациональная компания должна тщательно проанализировать свои фирменные наименования и рекламные сообщения, устранив все, что может помешать успешной продаже продукции, выставить компанию в смешном виде или оскорбить чувства потребителей на конкретных международных рынках.

Источники. Некоторые из этих и много других примеров языковых недоразумений можно найти в работе *David A. Ricks.* Products That Crashed into the Language Barrier//Business and Society Review, Spring 1983, P. 46–50. См. также *Marty Westerman.* Death of the Frito Bandito//American Demographics, March 1989, P. 28–32; *David W. Helin.* When Slogans Go Wrong//American Demographics, February 1992, p. 14; *But Will It Sell in Tulsa*//Newsweek, March 17, 1997, p. 8; *What you Didn't Learn in Marketing 101*//Salea & Marketing Management, May 1997, p. 20; *Ken Freidreich.* The Lingua Too France//World Trade, April 1998, p. 98.

Другие компании следуют стратегии **адаптации коммуникаций**, *полностью адаптируя* свои рекламные сообщения к местным рынкам. Компания *Schwinn Bicycle*, занимающаяся продажей велосипедов, может, например, обратиться к теме получения удовольствия в США и к теме безопасности — в странах Скандинавии. Компания *Kellogg* в США пропагандирует вкусовые и питательные качества своих круп по сравнению с продукцией ее конкурентов. Во Франции, где люди, как правило, пьют мало молока и съедают очень легкий завтрак, реклама *Kellogg* должна убедить потребителей, что из хлопьев можно приготовить очень вкусный и полезный для здоровья завтрак [22].

Средства рекламы также нуждаются в адаптации для каждого конкретного рынка, поскольку доступность того или иного средства массовой информации меняется от страны к стране. Например, рекламное время на европейском телевидении очень ограничено (от четырех часов в день во Франции до полного его отсутствия в странах Скандинавии). Рекламодатели должны покупать рекламное время за месяцы вперед, причем они не имеют почти никакого контроля над эфирным временем. Эффективность рекламы в журналах также очень сильно колеблется. Например, в Италии журналы являются основным средством массовой информации, а в Австрии — второстепенным. Газеты являются общенациональными в Соединенном королевстве, а в Испании — только местными.

Цена

Кроме того, компании, выходящие на зарубежные рынки, сталкиваются со множеством проблем, решая вопросы, связанные с ценами на свою продукцию. Например, какие цены на свою продукцию (электроинструменты) могла бы установить на зарубежных рынках компания *Black & Decker*? Она могла бы установить одинаковую цену на всех рынках, однако данная цена будет слишком велика для бедных стран и мала для богатых стран. Она могла бы установить максимально возможные цены для потребителей каждой отдельной страны (иными словами, цены, которые они в состоянии выдержать), но в этом случае игнорировались бы различия в фактической стоимости товара. Наконец, компания могла бы повсеместно использовать стандартную наценку к отпускной цене, но такой подход лишил бы *Black & Decker* некоторых рынков, где эта цена слишком высока.

Еще одна проблема связана с установлением цены за товары, которые компания отгружает в свои зарубежные филиалы. Если компания назначит в этом случае слишком высокую цену, ей придется платить более высокую таможенную пошлину (несмотря на выплату более низкого подоходного налога в этой стране). Если компания назначит в данном случае слишком низкую цену, ей придется столкнуться с антидемпинговыми мерами. *Демпингом* называется продажа компанией своей продукции по цене ниже себестоимости или по более низкой цене, чем на внутреннем рынке. Так, компания *Harley-Davidson* обвинила компании *Honda* и *Kawasaki* в продаже мотоциклов на рынке США по демпинговым ценам. Комиссия по международной торговле США согласилась с этим обвинением и отреагировала введением специального пятилетнего тарифа на японские тяжелые мотоциклы, с 45% в 1983 году с постепенным понижением до 10% к 1988 году. Любое правительство всегда стремится отслеживать случаи продажи по демпинговым ценам и очень часто заставляет компании устанавливать свои цены на уровне цен конкурентов на ту же или аналогичную продукцию [23].

Каналы распределения

Международная компания должна рассмотреть проблему сбыта продукции конечным потребителям с точки зрения *всех каналов распределения*. На рис. 15.4 показаны три основных связующих звена между *продавцом* и *конечным покупателем*. Первое звено, *штаб-квартира организации продавца*, контролирует каналы распределения и является частью самого канала. Второе звено, *межгосударственные каналы*, обеспечивает доставку товаров до границ зарубежных стран. Третье звено, *внутригосударственные каналы*, обеспечивает доставку товаров из пунктов пересечения границы иностранного государства до конечных потребителей. Некоторые американские производители полагают, что дело сделано, после того как продукт выходит из их рук. Однако компаниям было бы полезно уделить побольше внимания его перемещению, особенно на территории зарубежных стран.



Рис. 15.4. *Общая структура канала распределения при международном маркетинге*

Системы каналов распределения в разных странах сильно отличаются. Во-первых, существует огромное различие между *числом* и *типом посредников*, которые обслуживают различные иностранные рынки. Например, американские компании, работающие в Китае, имеют дело с огромным количеством оптовых и розничных торговцев. Китайские дистрибьюторы довольно часто занимаются сбытом продукции разных компаний, которые могут быть конкурентами, и зачастую отказываются предоставить даже базовую информацию о продаже и маркетинге поставщикам. Щепетильность в торговле совершенно не свойственна китайцам, чаще всего они берутся продавать любой товар. Долговременное или краткосрочное сотрудничество с ними и их системой торговли требует много времени и больших капиталовложений.

Когда, например, *Coca-Cola* впервые вышла на китайский рынок, клиенты сами приезжали на велосипедах на предприятия этой компаний за продукцией. Многие продавцы до сих пор не имеют холодильных установок, из-за низкого напряжения в электросети их района. В настоящее время компания создала прямые каналы сбыта, сделав значительные капиталовложения в средства транспортировки продукции к местам розничной продажи и холодильное оборудования, усовершенствовав его таким образом, чтобы любой розничный торговец мог им воспользоваться [24]. Однако компания не останавливается на достигнутом, она постоянно ищет новые формы организации сбыта своей продукции.

Прогуляйтесь по любому жилому району любого из китайских городов, и вы обязательно встретите пожилого человека с красной повязкой на руке, который посмотрит на вас очень подозрительно. Это пенсионеры, которые работают в "домкомах", следя за порядком от имени правящей Коммунистической партии. В Шанхае, тем не менее, некоторые из этих блюстителей порядка работают еще и на представителя американского капитализма — компанию *Coca-Cola*. Поскольку *Coca-Cola* стремится к тому, чтобы ее напиток всегда находился рядом с потребителями (вспомните "Всегда *Coca-Cola*"), компания начала переговоры с 14 комитетами. Глава подразделения *Coca-Cola* в Шанхае рассказывает: "Мы сказали им «у вас есть старики, которые мало работают. Давайте мы станем поставлять свой продукт в ваш офис? Вы сможете продавать напиток и получать комиссионные, заработав немного наличных денег». Сказано, сделано. ... Однако как же работники партии справились с коммерцией? Неплохо. Мы использовали "домкомы" в качестве отделов сбыта. Нельзя сказать, что комитеты приносят огромные прибыли, однако поскольку каждый такой комитет поддерживает связь примерно с 200 семьями, они обеспечили достаточно высокую осведомленность о нашей марке" [25].

Еще одно различие заключается в *размере* и *характере подразделений розничной торговли* за рубежом. В США доминируют крупные сети розничной торговли, а в других странах в основном действуют множество мелких независимых розничных продавцов. В Индии миллионы розничных продавцов ютятся в крошечных магазинчиках или торгуют вообще под открытым небом. Их наценки высоки, но реальная цена понижается в процессе торга. Супермаркеты могут предложить более низкие цены, но их трудно построить и открыть из-за наличия множества экономических и культурных барьеров. Доходы в Индии низки, и люди предпочитают покупать понемногу каждый день, чем один раз на всю неделю. Кроме того, дома им просто негде хранить много продуктов. Упаковочная технология тоже не очень хорошо развита, поскольку хорошая упаковка резко повышает цену товара. Указанные факторы препятствуют быстрому распространению крупных сетей розничной торговли в развивающихся странах.

Подумайте над маркетинговой стратегией компании *McDonald's*.

- **Стоит ли *McDonald's* использовать свой стандартный маркетинговый комплекс в Китае? Какие элементы маркетинговой стратегии, применявшиеся в США и в западных странах, можно применить в Китае? Какие применять не стоит? Объясните, почему.**
- **Стоит ли *McDonald's* использовать свой стандартный маркетинговый комплекс в Канаде? Какие элементы маркетингового комплекса можно оставить неизменными, а какие нужно адаптировать?**

Организация глобального маркетинга

Компании управляют своей деятельностью по международному маркетингу по крайней мере тремя разными способами. Большинство компаний прежде всего организуют экспортный отдел, затем создают международный филиал и наконец становятся глобальной организацией.

Как правило, фирма выходит на международный рынок начиная с обычного экспорта своих товаров. По мере расширения международных продаж компания организует *экспортный отдел*, в состав которого входят менеджер по продажам и несколько его помощников. Когда объем продаж возрастает еще больше, экспортный отдел расширяется, включая в себя различные маркетинговые службы, что дает возможность этому отделу более активно участвовать в жизни компании. Если фирма организует совместные предприятия или занимается прямыми инвестициями, экспортный отдел перестает удовлетворять возросшим требованиям.

Многие компании ведут свою деятельность на нескольких международных рынках и осваивают новые виды деятельности на международной арене. Компания может заниматься экспортом продукции в одну страну, продавать лицензию в другую, организовывать совместное предприятие в третьей и открывать дочернее предприятие в четвертой. Рано или поздно компания создаст *международное подразделение* или филиал, который будет заниматься всей международной деятельностью этой компании.

Международные подразделения можно организовывать по-разному. В штат международного подразделения входят специалисты по маркетингу, производству, исследованиям, финансам, планированию и персоналу. Они состоят из различных функциональных подразделений, которые организованы по одному из трех способов. Во-первых, по *географическому принципу*; в этом случае за каждую страну отвечает отдельный менеджер (который занимается торговым персоналом, отделами продаж, дистрибьюторами и лицензиями в соответствующей стране). Во-вторых, по *товарному принципу*, когда каждое из таких подразделений отвечает за продажу определенной группы товаров в мировом масштабе. Наконец, функциональные подразделения могут быть *международными филиалами*, каждый из которых отвечает за свои собственные продажи и прибыли.

Некоторые компании прошли стадию международного подразделения и стали поистине *глобальными организациями*. Они уже не мыслят себя субъектами национального рынка, которые занимаются продажей своей продукции за рубеж; они становятся уже субъектами глобального рынка. Высшее руководство такой компании планирует производство продукции, маркетинговую политику, финансовые потоки и системы материально-технического снабжения во всемирном масштабе. Глобальные функциональные под-

разделения отчитываются о своей деятельности непосредственно перед президентом или перед главным исполнительным комитетом компании, а не перед главой международного подразделения. Руководители среднего звена подготовлены для работы на мировом уровне (который, безусловно, отличается от местного или международного). Компания набирает управленческий персонал во многих странах, покупает компоненты и комплектующие там, где они стоят дешевле, и вкладывает инвестиции туда, где ожидаемая отдача будет выше всего.

В XXI столетии ведущие компании должны становиться более глобальными, если они хотят поддержать свою конкурентоспособность. В то время как зарубежные компании успешно проникают на их внутренние рынки, компании должны более агрессивно вести себя на иностранных рынках. Им придется пересмотреть свое отношение к международным операциям, как к чему-то второстепенному, и рассматривать весь мир как единый безграничный рынок [26].

Пришло время остановиться и вспомнить обо всем, что вы изучили в данной главе. В прошлом американские компании уделяли мало внимания международной торговле. Если им удавалось что-нибудь продать за рубежом, это было неплохо. Ведь рынок своей страны был огромен и изобиловал немалыми возможностями. Однако в нынешних условиях компании не могут работать только на своем внутреннем рынке, сколь бы емким он ни был. Многие отрасли становятся глобальными, и тем компаниям, которые работают в глобальном масштабе, удается добиться более низких затрат и большей известности. В то же время *глобальный маркетинг связан с более высокой степенью риска из-за изменчивости* валютных курсов, нестабильности правительств, протекционистских тарифов и торговых барьеров, а также ряда других факторов. С учетом потенциальных выгод и рисков международного маркетинга компании ощущают потребность в систематическом подходе к принятию решений по международному маркетингу.

Привал: обзор пройденного пути

1. **Расскажите о влиянии международной торговой системы, экономической, политико-правовой и культурной среды на решения компаний по международному маркетингу.**

   Компания должна понять *среду глобального рынка*, особенно международную торговую систему. Нужно оценить *экономические, политико-правовые* и *культурные характеристики* каждого зарубежного рынка. Компания должна решить, стоит ли ей выходить на международный рынок, и оценить потенциальные риски и преимущества. Она должна определить наиболее приемлемый объем международных продаж, количество стран, в которых будет осуществляться эта продажа, и выбрать целевые рынки. Для принятия этих решений необходимо сопоставить предполагаемую доходность инвестиций и вероятный риск.

2. **Опишите три основных способа выхода на международные рынки.**

   Кроме того, компания должна выбрать способ выхода на выбранный рынок — *экспорт, совместная предпринимательская деятельность* или *прямое инвестирование*. Многие компании начинают свою деятельность как простые экспортеры,

постепенно переходя к совместной предпринимательской деятельности и наконец приступая к прямым инвестициям на зарубежных рынках. *Экспортируя*, компания выходит на зарубежный рынок, продавая свои товары через международных посредников (косвенный экспорт), или организуя собственное подразделение или филиал, нанимает торгового представителя или агента (прямой экспорт). При организации *совместной предпринимательской деятельности* компания объединяется с иностранной компанией для производства и реализации товаров и услуг. При использовании *лицензирования* компания выходит на международный рынок, заключая контракты с иностранными предприятиями, предоставляя им право на использование технологии производства, патента, торговых секретов и других преимуществ компании за определенную плату. Многие компании, начав с экспорта, постепенно переходят к прямому инвестированию иностранных рынков, т.е. к созданию собственных предприятий.

3. **Объясните, каким образом компании адаптируют свой маркетинговый комплекс к требованиям международных рынков.**

   Компания должна обдумать уровень адаптации своих товаров, продвижения, цен и каналов распределения. Одни компании используют *стандартный маркетинговый комплекс*, а другие — *адаптированные маркетинговые комплексы*, подстраивая каждый элемент под потребности отдельного рынка, неся большие расходы, в надежде заполучить большую долю рынка и больший доход.

4. **Назовите три основные формы организации международного маркетинга.**

   Для проведения международного маркетинга компания должна создать эффективную систему организации. Большинство фирм начинают с *экспортного отдела* и постепенно переходят к *международному подразделению*. Некоторые компании со временем становятся *глобальными*, маркетинговая деятельность которых планируется в глобальных масштабах и управляется высшими должностными лицами компании. Глобальные организации рассматривают весь мир как единый безграничный рынок.

Указатель важнейших терминов

Адаптация коммуникаций
Адаптация товара
Адаптированный маркетинговый комплекс
Валютный контроль
Встречная торговля
Глобальный маркетинг
Глобальная организация
Глобальная отрасль
Глобальная фирма
Изобретение новинки
Квота
Лицензирование
Международное подразделение
Нетарифные торговые барьеры
Распространение в неизменном виде
Подрядное производство
Прямые инвестиции
Совместная предпринимательская деятельность
Совместное предприятие
Стандартизованный маркетинговый комплекс
Тариф
Управление по контракту
Экспорт
Экспортный отдел
Эмбарго

Проверочные задания и контрольные вопросы помогут вам усвоить материал, с которым вы познакомились в этой главе.

Проверочные задания

1. _____ — это компания, которая, работая в нескольких странах, добивается таких преимуществ в научных исследованиях, производстве, маркетинге и финансовых результатах, которые недоступны ее конкурентам, работающим только на внутреннем рынке. Она рассматривает весь мир как единый рынок.
2. Самое распространенное торговое ограничение — это _____, который взимается иностранным правительством с импортируемой продукции.
3. _____ — это договор, заключенный свыше 50 лет назад для того, чтобы способствовать развитию международной торговли посредством снижения тарифов и устранения прочих барьеров в международной торговле.
4. В мире встречается четыре типа промышленных структур: _____, _____, _____ и развитая промышленность.
5. Когда страна хочет торговать, но не имеет достаточно денег, она расплачивается за товары иным способом. Этот вид торговли называется _____.
6. Приняв решение о выходе на иностранный рынок, компания должна выбрать лучший способ выхода. Это может быть _____, _____ или _____.
7. Если компания платит деньги за возможность пользоваться производственной технологией, торговой маркой, патентом, торговыми секретами другой компании, то эта компания выходит на рынок посредством _____.
8. *Coca-Cola во всем мире продает одинаковый товар, использует одинаковые методы ценообразования, одинаковые средства коммуникации и одинаковые системы распределения.* Такая стратегия называется _____ маркетинговый комплекс.
9. _____ предусматривает изменение товара с учетом потребностей данного рынка.
10. Данная проблема часто возникает в международном маркетинге, когда компания поставляет комплектующие и материалы своему зарубежному филиалу. _____ имеет место, когда компания продает свою продукцию ниже себестоимости или по более низкой цене, чем на домашнем рынке.

Ответы. 1. Глобальная компания. 2. Тариф. 3. Генеральное соглашение по торговле и тарифам (ГАТТ). 4. Натуральное хозяйство; экономика, ориентированная на экспорт сырья; развивающаяся экономика. 5. Встречная торговля. 6. Экспорт, совместная предпринимательская деятельность, прямые инвестиции. 7. Лицензирование. 8. Стандартизированный. 9. Адаптация товара. 10. Демпинг.

Темы для обсуждения

1. При экспорте товаров за рубеж предприниматель может столкнуться со всевозможными торговыми ограничениями. Подумайте, как перечисленные ниже ограничения могут повлиять на маркетинговый комплекс экспортера: тарифы, квоты и эмбарго.

2. Объясните, почему, несмотря на все трудности, с которыми сталкиваются компании при выходе на международный рынок, многие компании все-таки стремятся выйти на зарубежные рынки. Каковы преимущества выхода за пределы внутреннего рынка?
3. Перед тем как выходить на зарубежные рынки, компании должны определить международные маркетинговые цели, стратегии и способы выхода на рынок. Предположим, что вы менеджер по товару в компании *Nike*. Предложите свой вариант покорения рынка Африки.
4. Демпинг приводит к экономии денег для потребителя. Объясните, почему правительства считают демпинг незаконной практикой. В чем проявляется негативное влияние демпинга, осуществляемого иностранными компаниями, на потребителя?
5. Какой тип организации международного маркетинга вы предложите следующим компаниям: *eToys* (новая виртуальная компания), которая продает игрушки через Интернет по всему миру; европейская компания, которая продает духи и планирует выход на рынок США; *Daimler–Chrysler* планирует продавать весь ассортимент своей продукции в странах Ближнего Востока.

Исследование международного рынка

Одной из самых сложных задач для компании, решившей выйти на международный рынок, является получение точной и наиболее полной информации о мировых рынках. Когда-то, чтобы получить необходимые данные, нужно было потратить много денег на консультантов, нанять исследовательскую компанию или собрать информацию в библиотеках. Сегодня, чтобы получить такую информацию, от вас требуется всего лишь зайти в World Wide Web. Однако здесь есть подвох. Менеджер должен уметь пользоваться Web и знать, где искать нужную информацию. К счастью, сейчас существует множество Web-узлов, которые предлагают менеджерам зайти на более специализированные узлы, где есть ответы на вопросы относительно международных рынков и потенциального уровня продаж. Посетите следующие узлы: Center for International Business Education and Research Мичиганского государственного университета (`ciber.bus.msu.edu/busres.htm`); Международной торговой ассоциации (`www.ita.doc.gov`); The World Fact Book, издаваемую ЦРУ (`www.odci.gov/cia/publications/factbook/index.html`); Мирового банка (`www.worldbank.org`)

Вопросы для обсуждения

1. Как менеджер может найти нужную информацию о международном рынке, используя указанные выше узлы.
2. Является ли World Wide Web лучшим источником информации, чем существовавшие до этого способы? Какие проблемы могут возникнуть при использовании Web-узлов для получения информации? Подумайте, как устранить эти проблемы.
3. Используя данные узлы, подберите информацию, которая может понадобиться менеджеру, который планирует продавать новую марку кварцевых часов стоимостью 50 долларов на рынке Южной Америки. На основании этой информации опреде-

лите следующее: какая страна или какие страны кажутся более перспективными для продажи этих часов? почему вы так думаете? какой важной информации вам не хватает? где бы вы могли ее получить? Оцените эффективность вашего поиска информации с помощью Интернета. Что вы узнали?

Практические задания

Критики разных стран иногда обвиняют США и американские компании в "культурном империализме" — насаждение американской культуры с такой же настойчивостью, с какой они продают свои товары и услуги. В дело идут развлечения (кинофильмы, телевизионные программы, музыка, журналы), предпринимательская деятельность, язык, толкование законов, моральные устои и линия поведения (относительно полов, религии и обычаев). Именно такими методами США добиваются мирового господства на рынках. Некоторые канадцы, например, очень обеспокоены возможностью растворения своей культуры в культуре южного соседа. Предположим, что вы руководитель службы маркетинга в издательской компании *Prentice Hall*. Вы решили, что в будущем вся литература по маркетингу, которую вы издаете, должна носить более глобальный характер. Основываясь на информации, полученной из указанных выше источников, составьте список требований к вашей литературе, чтобы она могла продаваться на канадском рынке (помните о том, что канадцы очень трепетно относятся к своей культуре). Какие действия вы должны предпринять, чтобы избежать обвинений в "культурном империализме"?

Условия задачи

В течение последних нескольких лет наблюдается ослабление основ японской экономики. Обеспечившие в прошлом невиданный расцвет японской экономики десятилетия назад, такие формы организации бизнеса, как кейрецу (альянсы между банками, заводами и дистрибьюторами), которые всегда были основным источником рабочих мест и пользовались безоговорочной поддержкой правительства, похоже стали основным источником проблем в конце 90-х. Осуществляя необходимые преобразования и укрепляя сохранившиеся преимущества (включая производство мирового уровня, маркетинговые возможности, хорошо организованные исследования и высоко квалифицированную рабочую силу), Япония, без сомнения, возвратит былое величие. Тем не менее сегодня ослабление позиций японской экономики сказывается на остальной части азиатских стран и распространяется по всему миру.

А теперь решайте

1. Чему может научить эта история менеджера по маркетингу?
2. Если спад японской экономики будет продолжаться, вы, как менеджер по маркетингу американской компании, должны радоваться, беспокоиться или и то и другое? Объясните, почему.
3. Предположим, что вы менеджер по маркетингу в американской компании сотовой связи, которая работает на рынке США и Азии. Какие выгоды вы можете извлечь из ухудшения ситуации в японской экономике для продвижения своей продукции

на рынке США и других западных стран? Какую стратегию вы изберете, чтобы справиться с проблемами на азиатском и японском рынках, возникшими как следствие проблем японской экономики? Будут ли совпадать стратегии, используемые на рынках западных и восточных стран? Аргументируйте свой ответ.

Примечания

1. Цитируется по работам *Marc Gunther.* They All Want to Be Like Mike//Fortune, July 21, 1997, P. 51–53; *Warren Cohen.* Slam-Dunk Diplomacy//U.S. News & World Report, June 8, 1998, p. 7. См. также статьи *Bob Ryan.* Hoop Dreams//Sales & Marketing Management, December 1996, P. 48–53; *Jeff Jensen.* 'Experiential Branding' Makes It to the Big Leagues//Advertising Age, April 14, 1997, P. 20; *William Echikson.* Michael, the NBA, and the Slam-Dunking of Paris//Paris, November 3, 1997, p. 82; *Stefan Fatsis.* NBA Bravely Plans for Post-Jordan Era//Wall Street Journal, February 6, 1998, p. Bl.
2. См. статьи *Top 50 U.S. Industrial Exporters*//Fortune, August 22, 1994, p. 132; *Edmund Faltermayer.* Competitiveness: How U.S. Companies Stack Up Now//Fortune, April 18, 1994, P. 52–64; *The Fortune Global 5 Hundred*//Fortune, August 4, 1997, p. Fl.
3. См. монографию *Philip Kotler.* Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, 9th ed. — Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1997, p. 403.
4. *The Unique Japanese*//Fortune, November 24, 1986, p. 8. Более подробно нетарифные и прочие ограничения рассмотрены в работе *Warren J. Keegan and Mark C. Green.* Principles of Global Marketing. — Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1997, P. 200–203.
5. *Douglas Harbrecht and Owen Ullmann.* Finally GATT May Fly//Business Week, December 29, 1993, P. 36–37; *Ping Deng.* Impact of GATT Uruguay Round on Various Industries//American Business Review, June 1998, P. 22–29. См. также статьи *Charles W. L. Hill.* International Business. — Chicago: Irwin, 1997, P. 165–168; *Special Article: World Trade: Fifty Years On*//The Economist, May 16, 1998, P. 21–23.
6. Более подробно проблемы Европейского Союза рассмотрены в статьях *Andrew Hilton.* Mythology, Markets, and the Emerging Europe//Harvard Business Review, November–December 1992, P. 50–54; *Around Europe in 40 Years*//The Economist, May 31, 1997, p. S4; *European Union to Begin Expansion*//New York Times, March 30, 1998, p. A5; *Joan Wamer.* Mix Us Culturally? It's Impossible//Business Week, April 27, 1998, p. 108.
7. Если вас интересуют проблемы региональных торговых зон, обратитесь к статьям *Andrew Hilton.* Mythology, Markets, and the Emerging Europe//Harvard Business Review, November–December 1992, P. 50–54; *William C. Symonds.* Meanwhile, to the North, NAFTA Is a Big Smash//Business Week, February 27, 1995, p. 66; *Paul Magnusson.* NAFTA: Where's That Giant Sucking Sound?//Business Week, July 7, 1997, p. 45; *David M. Gould.* Has NAPTA Changed North American Trade?//Economic Review — Federal Reserve Bank of Dallas, first quarter, 1998, P. 12–23.

ГЛАВА 16

Маркетинг и общество: социальная ответственность и этика в маркетинге

ИЗУЧИВ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ ДОЛЖНЫ УМЕТЬ СЛЕДУЮЩЕЕ.

1. Охарактеризовать основные направления критики в адрес маркетинга
2. Дать определение *консьюмеризма* и *инвайронментализма* и показать, как они влияют на маркетинговые стратегии
3. Описать принципы, лежащие в основе социально ответственного маркетинга
4. Объяснить роль этики в маркетинге

Вот и подходит к концу наша книга. В этой заключительной главе предлагаем вам взглянуть на маркетинг, как на общественный институт. Вначале поговорим о самых распространенных критических высказываниях в адрес маркетинга, касающихся его влияния на отдельных потребителей, другие компании и общество в целом. Затем речь пойдет о консьюмеризме, инвайронментализме и других гражданских и общественных движениях, с помощью которых общество контролирует маркетинговую деятельность. И в заключение расскажем, почему для самих компаний выгодно вести деятельность в соответствии с принципами социальной ответственности и этики. Вы поймете, что такой подход не только позволяет компаниям "сохранить чистые руки", но и приносит ощутимую пользу.

Прежде чем приступать к обсуждению указанных тем, давайте зайдем в кафе-мороженое компании *Ben & Jerry's*. Владельцы этой компании с гордостью говорят о том, что их бизнес "ориентирован на общечеловеческие ценности". Это означает, что социальная ответственность и экологическая безопасность для них важнее прибыли. У вас наверняка возникли сомнения: может ли компания с одинаковым успехом "служить двум господам" — в данном случае моральным принципам и прибыли?

Когда Бен Коэн (Ben Cohen) и Джерри Гринфилд (Jerry Greenfield) впервые встретились в седьмом классе, они, по их собственному выражению, "были закоченными бездельниками с задней парты". Но в 1978 году осознав, что их ждет серая и унылая жизнь, друзья решили попытать счастья в бизнесе. Они поступили на заочные 5-долларовые курсы по изготовлению мороженого, взяли в кредит 12 тысяч долларов и открыли собственное кафе-мороженое, *Ben & Jerry's Homemade*, на территории заброшенной автозаправочной станции в Барлингтоне, штат Вермонт. С этого все и началось. Двадцать лет спустя, несмотря на все возрастающие трудности, *Ben & Jerry's* была признана в США второй по популярности торговой маркой мороженого, — она владеет 39% рынка сбыта, уступая только компании *Haagen-Dazs* с ее долей в 43%. В 1998 году через супермаркеты, бакалейные магазины и 180 своих фирменных кафе-мороженых компания *Ben & Jerry's* продала сливочного и фруктового мороженого и замороженного йогурта на сумму больше 208 миллионов долларов.

В чем же секрет популярности *Ben & Jerry's*? Их несколько. С одной стороны, компания зарекомендовала себя как непревзойденный мастер создания новых оригинальных десертов, например Cherry Garcia, Chocolate Chip Cookie Dough, Phish Food, Chunky Monkey, Chubby Hubby и др. С другой стороны, действует личный фактор: клиентов привлекает обаятельный образ владельцев компании, которые улыбаются с каждой фирменной упаковки товара и многочисленных рекламных щитов.

Вот что пишет о компании один из аналитиков: "Когда вы замечаете на улице рекламный щит [*Ben & Jerry's*], на котором их солидные фигуры облачены в запачканные мороженым футболки, ... у вас возникает приятное ощущение встречи со старыми добрыми друзьями. Компания [*Ben & Jerry's*] для продвижения своих товаров использует интересное сочетание: компанейскую непринужденность хиппи и отменное добротное качество".

Но *Ben & Jerry's* — это не только оригинальные десерты и дружеская атмосфера. *Ben & Jerry's* — это компания, исполненная глубокого чувства социальной ответственности. Формулировка миссии компании призывает всех служащих, от руководителей высшего эшелона до рядового продавца мороженого, выполнять свои повседневные обязанности с мыслью о благополучии общества в целом и каждого его члена в отдельности. Вот что говорится по этому поводу в официальной формулировке *миссии Ben & Jerry's*.

> Компания *Ben & Jerry's* посвятила себя созданию и демонстрации новой корпоративной концепции *взаимного процветания*. Наша миссия состоит из трех взаимосвязанных частей. (1) *Товар*: мы обязуемся производить, распространять и продавать натуральное сливочное мороженое высшего качества и аналогичные продукты, изготовленные из молочных продуктов, произведенных в штате Вермонт. (2) *Экономика*: мы обязуемся управлять *компанией на базе четкой финансовой системы, ориентированной на рост прибыли, повышение стоимости* акций для акционеров и создание возможностей для служебного роста работников компании и достойной оплаты их труда. (3) *Социальный аспект*: в управлении компанией мы обязуемся придерживаться методов, которые подчеркивают ведущую роль бизнеса в обществе, внедряя инновационные способы улучшения качества жизни общества на разных уровнях — локальном, федеральном и международном. В основе миссии компании *Ben & Jerry's* лежит стремление к поиску новых созидательных путей решения этих трех задач, при неизменном уважении к индивидуальности каждого члена общества, как имеющих отношение к ней, так и нет, и ко всему обществу, частью которого мы являемся.

Компания строит свою стратегию и тактику на основании концепции взаимного процветания, также называемой *этичным бизнесом* или *заботливым капитализмом*. Компания *Ben & Jerry's* стремится *процветать, творя добро*.

Ben & Jerry's не на словах, а на деле заботится об интересах общества и охране окружающей среды: миссия компании реализуется в конкретных планах и мероприятиях. В частности, если средняя американская компания отчисляет на благотворительность лишь 2% чистого дохода, компания *Ben & Jerry's* твердо придерживается правила жертвовать не меньше 7,5% на социальные нужды и охрану окружающей среды. Распределение денежных средств проводится с помощью фонда служащих компании *Ben & Jerry's*, групп активистов из местной общественности, а также с помощью выдачи корпоративных грантов, назначаемых лично директором компании по вопросам социального развития. Благотворительная деятельность компании призвана поддержать проекты, которые демонстрируют "творческое и перспективное решение проблем ... детства и семьи, малообеспеченных слоев населения и окружающей среды".

Компания постоянно оценивает каждое свое действие с точки зрения его влияния на общество и окружающую среду. Например, компания покупает исключительно молоко и сливки, получаемые от коров, которых кормят пищей, не содержащей гормональных добавок. Недавно *Ben & Jerry's* создала новый продукт Phish Food, названный в честь рок-группы *Phish*, которая перечислила гонорары от своих выступлений на очистку местного озера.

Компания *Ben & Jerry's* идет на дополнительные расходы, приобретая товар у представителей *этнических меньшинств и малообеспеченных поставщиков*. Например, для своего десерта Chocolate Fudge Brownie компания покупает один из компонентов — шоколадные пирожные с орехами — в некоммерческих булочных Нью-Йорка, несмотря на то что ей это обходится несколько дороже; *Ben & Jerry's* поступает так исключительно потому, что благодаря этим закупкам булочные имеют возможность создавать рабочие места для малоимущих и повышать их профессиональную квалификацию. *Чтобы использовать шоколадное пирожное с орехами, владельцам Ben & Jerry's пришлось придумать* рецепт нового мороженого и даже внести некоторые изменения в технологический процесс. Аналогичным образом, для поддержания фермерских хозяйств Вермонта, *Ben & Jerry's* покупает экологически чистые молоко и сливки исключительно на молочных фермах этого штата, что в 1998 году обошлось компании дополнительно в 375 тысяч долларов.

Компания Ben & Jerry's проявляет социальную ответственность и в других своих начинаниях. Например, недавно компания приостановила производство популярного сорта мороженого Oreo Mint, потому что акционеры компании высказались против сотрудничества с фирмой *RJR Nabisco*, которая поставляла *Ben & Jerry's* один из компонентов, объясняя это тем, что *RJR Nabisco* торгует

табачными изделиями. Компания *Ben & Jerry's* изменила рецептуру и начала производство нового мятного десерта Mint Chocolate Cookie взамен снятого с производства Oreo Mint. Наконец, на основании миссии компания формирует не только внутреннюю, но и внешнюю политику. Например, *Ben & Jerry's* предлагает своим служащим определенные льготы при страховании в отечественных страховых компаниях.

Такая форма заботливого капитализма принесла компании *Ben & Jerry's* уважение и необычайную приверженность ее клиентов. Но существует и обратная сторона медали — балансировать между стремлением к высоким идеалам и получением прибыли не так-то легко. Подобная политика, или "затраты на праведность", как ехидно называют ее некоторые критики, обходится недешево. Один из критиков высказался особенно резко: "Бен и Джерри хотят за счет своего мороженого решить все мировые проблемы. Они называют это этичным бизнесом; я же называю это неразберихой, которая возникает из-за того, что все их цели противоречат одна другой. Бизнес — это тяжелая работа. Если к требованиям обслуживания клиентов, получения прибыли и выплаты дивидендов акционерам вы добавляете еще и социальные задачи, то получается просто бег в мешке. Идеи [*Ben & Jerry's*] довольно примитивны, и из-за них компания только терпит убытки".

Без сомнения, добрые намерения в банк не положишь. Бывали времена, когда компании с трудом удавалось следовать идеям, изложенным в недавно изданной книге *Ben & Jerry's Double Dip: Lead with Your Values and Make Money Too* (Две стороны медали *Ben & Jerry's*: моральные принципы и прибыль), которую написали Бен Коэн и Джерри Гринфилд. Компания неплохо преуспела в части этики и социальной ответственности, но что касается прибыли, то ее могло бы быть гораздо больше. В течение последних нескольких лет некогда стремительный рост объемов продаж снизился, доходы перестали радовать стабильностью, а цена акций упала. В 1998 году компания сообщила о 20%-ном росте продаж и об увеличении чистого дохода на 60%. Критики не преминули съязвить: "Что же касается дивидендов, то сегодня они измеряются исключительно духовными свершениями".

Как бы то ни было, дивиденды даже и в такой форме устраивают собственников *Ben & Jerry's*, среди которых абсолютное большинство составляют мелкие акционеры Вермонта; представителей крупных организаций значительно меньше. "По словам Джерри, невероятно многолюдные собрания [акционеров] проводятся в атмосфере шумного и веселого карнавала и охотно посещаются местными вкладчиками, — констатирует один из аналитиков. — Те из акционеров, которые помнят, зачем они пришли, и задают вопросы, ... обычно интересуются у членов правления, почему компания не придерживается более прогрессивных и радикальных взглядов." Акционеры полностью поддержали Алана Паркера (*Alan Parker*), бывшего директора компании *Ben & Jerry's* по связям с инвесторами и социальным вопросам, который сказал: "Мы ... хотим быть компанией, которая оценивает свою деятельность в равной мере вкладом в развитие общества и финансовыми показателями" [1].

Ответственно относящиеся к своим обязанностям маркетологи стараются выяснить, что нужно потребителям, чтобы затем предложить требуемые товары по цене, которая соответствует потребительской ценности этих товаров с точки зрения покупателей и приносит прибыль производителям. *Концепция маркетинга* подразумевает такое обслуживание потребителя, при котором в выигрыше остаются и потребитель, и компания. Эта концепция незаметно направляет экономику на удовлетворение многообразных и постоянно меняющихся нужд миллионов потребителей.

Однако не все маркетологи следуют концепции маркетинга. Более того, некоторые компании используют сомнительные методы маркетинга, а некоторые маркетинговые акции, на первый взгляд совершенно безобидные, оказывают сильнейшее влияние на общество. Рассмотрим, например, продажу сигарет. Вообще говоря, компании имеют полное право свободно продавать сигареты, а курильщики — право свободно покупать их. Но реализация этих прав вступает в противоречие с общественными интересами. Во-первых, курильщик вредит своему здоровью и укорачивает себе жизнь. Во-вторых, курение ложится дополнительным финансовым бременем на семью курильщика и на общество в целом. В-третьих, те, кто окружает курильщика, зачастую испытывают дискомфорт

и наносят вред своему здоровью, становясь "пассивными курильщиками". Наконец, действия по продвижению сигарет на рынок взрослых курильщиков могут негативно повлиять на молодых людей и развить у них склонность к табакокурению. Неудивительно, что в последние годы торговля табачными изделиями вызывает бурные дискуссии в обществе [2]. Этот пример показывает, что, казалось бы, совершенно частная сделка между продавцом и потребителем сигарет может превратиться в серьезную общественную проблему.

В настоящей главе исследуется общественный аспект частных маркетинговых методов. Вы получите ответы на следующие вопросы: за что общественность чаще всего критикует маркетинг? какие меры предпринимают отдельные граждане для устранения пороков маркетинга? какие меры предпринимают с этой же целью законодательные и исполнительные органы? какие меры предпринимают прогрессивные компании для проведения социально ответственного и этичного маркетинга? Мы попытаемся разобраться, как маркетинг влияет на общество и как общество, в свою очередь, влияет на маркетинг.

Общественная критика маркетинга

Маркетинг критикуют все, кому не лень. Порой эта критика обоснованна, чаще — нет. Когда маркетинг подвергается общественной критике, упор делается на то, что определенные виды маркетинговой деятельности наносят вред индивидуальным потребителям, обществу в целом и другим компаниям.

Влияние маркетинга на индивидуальных потребителей

Сегодня потребители серьезно озабочены тем, как американская система маркетинга обслуживает их интересы. Исследования, как правило, показывают, что потребители неоднозначно и скорее отрицательно относятся к методам маркетинговой деятельности [3]. Потребители, их адвокаты, правительственные органы и другие юридические и физические лица обвиняют маркетинг в нанесении ущерба потребителям из-за завышения цен, введения в заблуждение, навязывания покупок, продажи низкокачественных и опасных для здоровья товаров, запланированного быстрого устаревания и плохого обслуживания неимущих потребителей.

Завышенные цены

Многие критики обвиняют американскую систему маркетинга в том, что она приводит к повышению цен, которые при более "благоразумной" системе могли бы быть ниже. "Недостаточное благоразумие" американского маркетинга определяется тремя факторами: *затратной организацией распределения товаров, непомерными расходами на рекламу и продвижение* и *чрезмерными наценками.*

Затратная организация распределения товаров

Уже давно сформировалось общественное мнение о том, что алчные посредники устанавливают цены значительно выше реальной стоимости товаров и услуг. Критики прямо говорят, что посредников слишком много, работают они неэффективно либо просто

плохо, зачастую предлагают то, что никому не нужно, и к тому же дублируют друг друга. В результате сбыт обходится компаниям слишком дорого, а потребители вынуждены покрывать расходы компаний, оплачивая товары и услуги по завышенным ценам.

Маркетологи в ответ говорят, что посредники выполняют работу, которую иначе пришлось бы делать производителям или потребителям. Наценки, по их мнению, назначаются за услуги, которых требуют сами потребители: комфорт, просторные магазины и широкий ассортимент товаров, более удобный режим работы, возможность вернуть или обменять товар и пр. К тому же расходы на содержание магазинов постоянно растут, вынуждая розничных торговцев повышать цены. Кроме того, торговые посредники утверждают, что разница между себестоимостью и продажной ценой на самом деле не так уж и велика, потому что конкуренция в розничной торговле чрезвычайно интенсивна. Например, после уплаты всех налогов супермаркету остается, как правило, не больше 1% прибыли от продаж. Если кто-то из торговых посредников попытается повысить цену относительно реальной стоимости товара, конкуренты сделают все, чтобы добиться максимального снижения цены на этот товар.

Непомерные расходы на рекламу и продвижение товаров

Современный маркетинг обвиняют также в том, что из-за дорогостоящих рекламных кампаний и мероприятий по продвижению товаров цена на эти товары оказывается значительно выше. Например, дюжина таблеток широко разрекламированного аспирина стоит столько же, сколько 100 таблеток аспирина менее "раскрученной" торговой марки. В цены на дифференцированные товары (товар, который по физическим или иным параметрам отличается от аналогичных товаров, производимых другими компаниями. — *Примеч. ред.*) — косметику, моющие средства, туалетные принадлежности — включены расходы на продвижение и упаковку, из-за чего розничная цена на 40% и больше превышает цену, назначаемую производителем. Критики утверждают, что упаковка и рекламные мероприятия увеличивают лишь психологическую, но никак не функциональную ценность товара. Розничные торговцы используют дополнительные способы продвижения (рекламу в местах продажи) и за их счет увеличивают конечную цену еще на несколько центов.

Маркетологи отвечают, что обычно потребители как раз и покупают функциональные варианты товаров по низким ценам. Однако потребители *хотят* получить и охотно оплачивают товары, которые обладают психологическими преимуществами, поскольку эти товары дают покупателям возможность ощутить себя более состоятельными, привлекательными или не такими, как все. Товары широко известных торговых марок стоят дороже, зато и доверие к такой марке выше. Массированные рекламные кампании действительно повышают цену товара, но без них невозможно оповестить миллионы потенциальных покупателей о достоинствах рекламируемого товара. Если потребитель хочет знать, какие товары он может приобрести на рынке, то он должен понимать, что предоставление ему этой информации в виде рекламы обходится производителю в огромные суммы. Кроме того, широкомасштабные кампании по продвижению товаров порой требуются компаниям только для того, чтобы не ударить в грязь лицом на фоне вездесущих конкурентов, — многие предприниматели просто с ума сходят при мысли, что выглядят беднее коллег-соперников. В то же время компании обычно отдают себе отчет в целесообразности тех или иных затрат и стараются не тратить деньги впустую.

Чрезмерные наценки

Критики также утверждают, что некоторые компании устанавливают чрезмерные наценки на товары. В качестве примера обычно приводится фармацевтическая промышленность, где пилюля, стоимость изготовления которой равняется 5 центам, может обойтись потребителю более чем в 2 доллара. Критикуют и грабительскую ценовую политику похоронных бюро, которые эксплуатируют состояние убитых горем родственников, а также непомерные цены в мастерских по ремонту телевизоров и автомобилей.

Маркетологи отвечают, что большинство компаний стараются предельно честно вести свой бизнес, поскольку заинтересованы в длительных взаимовыгодных отношениях с клиентами. Если клиент оскорблен или обманут, причина чаще всего — в случайном стечении обстоятельств. В случаях, когда подозрительные компании действительно пытаются поживиться за счет клиентов, последним следует немедленно обратиться в специальные бюро по улучшению деловой практики, в организации по защите прав потребителей или в соответствующие государственные органы. Кроме того, маркетологи жалуются, что потребители часто не желают понимать неизбежности высоких наценок. В частности, наценки на лекарственные препараты должны покрывать стоимость закупки, продвижения и сбыта существующих лекарств, плюс гигантские расходы на научно-исследовательские работы по созданию и апробированию новых лекарственных препаратов.

Введение потребителя в заблуждение

Маркетологов иногда обвиняют во введении потребителей в заблуждение. Это означает, что потребителя убеждают, что товар гораздо лучше, чем он есть на самом деле. Введение в заблуждение условно можно разделить на три вида: обманные цены, недобросовестная реклама и вводящая в заблуждение упаковка. Об *обманной цене* говорят в тех случаях, когда обычная розничная цена рекламируется как "отпускная" или "оптовая" либо когда предлагается большая скидка с искусственно завышенной прейскурантной цены. К *недобросовестной рекламе* относятся такие действия, как преувеличение возможностей или характеристик товара, завлечение потребителя в магазин предложением уже распроданного товара в надежде, что потребитель купит что-нибудь другое, а также проведение фиктивных розыгрышей призов. Иногда потребителя пытаются *ввести в заблуждение с помощью упаковки* — дизайн упаковки используется для создания видимости большего объема содержимого, упаковка заполняется не целиком, на упаковку наносится вводящая в заблуждение маркировка или объем содержимого указывается в непривычных для покупателя единицах измерения.

Попытки ввести потребителей в заблуждение вызывают появление специфических юридических норм и других действий в защиту потребителей. Например, в 1938 году потребители были так возмущены ложными обещаниями одной стоматологической клиники (она обещала "выпрямить кривые зубы"), что Конгресс принял так называемый закон Уилера–Ли, который уполномочил Федеральную торговую комиссию (ФТК) США упорядочить рекламную деятельность, чтобы оградить потребителей от "нечестных или вводящих в заблуждение действий и приемов".

Маркетологи всегда говорят, что большинство компаний не пытаются обмануть потребителей, поскольку это вредит долгосрочной деятельности и репутации компании. Если

потребитель не получит от компании того, на что он рассчитывал, то в следующий раз купит товар другой компании. Кроме того, потребители научились защищаться от обмана. Большинство потребителей, чувствуя стремление продавца всучить им товар, проявляют осторожность, вплоть до неверия даже в самые искренние намерения продавца. Один из теоретиков маркетинга, Теодор Левитт (Theodore Levitt), утверждает, что без некоторого преувеличения в рекламе не обойтись — более того, иногда это преувеличение даже желательно: "Вряд ли найдется компания, которая согласится обречь себя на верную гибель, отказавшись от некоторого преувеличения достоинств своего товара — ведь потребитель никогда не купит предмет, единственное достоинство которого заключается в полезности... Хуже того — это приводит к отрицанию ... истинных потребностей и идеалов человека ... Без искажений, приукрашиваний и преувеличений жизнь была бы серой, скучной и однообразной — хуже не придумаешь" [4].

Навязывание покупок

Продавцов иногда обвиняют в навязывании покупок, другими словами, в том, что они убеждают потребителей покупать товары, которые те не собирались покупать. Часто говорят, что энциклопедии, страховые полисы, недвижимость, машины и ювелирные изделия *продаются*, а не *покупаются*. Продавцов специально учат уговаривать покупателей, и они активно используют свои навыки — ведь компании назначают большие денежные вознаграждения тем, кто больше продаст.

Каждый маркетолог знает, что покупателя практически всегда можно уговорить купить товар, который ему совершенно не нужен. Закон требует, чтобы продавцы, торгующие вразнос или по телефону, сразу же сообщали, что их цель — продажа. Кроме того, покупателю предоставляется право на трехдневный период "обдумывания", в течение которого он может расторгнуть контракт с продавцом. Если потребители чувствуют, что им пытаются навязать какой-то товар, они могут обратиться с жалобой в специальные бюро по улучшению деловой практики или в организации по защите прав потребителей, имеющиеся в каждом штате. Однако чаще всего маркетологи первыми протестуют против навязывания товаров. Этот прием работает, как правило, только один раз, зато наносит непоправимый ущерб намерению маркетолога установить длительные взаимовыгодные отношения с потребителем.

Низкокачественные или опасные для здоровья товары

Часто можно услышать критику в адрес собственно товаров, которые по разным причинам не удовлетворяют потребителей. Одни жалуются на то, что товар хорош, но обслуживание никуда не годится. Других устраивает обслуживание, но возмущает качество товара. Например, некоторые потребители с удивлением узнают, что многие виды так называемой "здоровой пищи", столь активно рекламируемой сегодня (например, "не содержащая холестерина" заправка для салатов, замороженные обеды с низким содержанием жиров и блюда из зерновых с повышенным содержанием клетчатки), имеют очень низкую питательную ценность. Более того, иногда они могут нанести вред здоровью.

Еще один вид жалоб связан с безопасностью товаров. Безопасность приобретает все большую актуальность в силу ряда причин, в частности из-за безразличия производите-

[Несмотря на] совершенно искренние усилия со стороны большинства компаний выпускать *полезные для здоровья продукты, ... многие обещания, в изобилии представленные на упаковках* этих продуктов и используемые в качестве рекламных слоганов, сбивают с толку тех потребителей, которые плохо разбираются в вопросах правильного питания, и ... даже могут нанести вред их здоровью... [Многие потребители] ошибочно считают такие продукты "безопасными" и съедают их больше, чем допустимо... Например, реклама нового вишнево-кофейного кекса Entenmann's "с пониженным содержанием холестерина, низкокалорийного" производства *General Foods USA* ... может ввести в заблуждение некоторых потребителей. Этим кексом не следует злоупотреблять, поскольку, несмотря на то что в каждой его порции содержится только 90 калорий, мало кто знает, что такая порция должна быть совершенно крошечной [всего лишь одна тринадцатая этого маленького кекса]. Несмотря на то что полкекса Entenmann's все же не так вредны, как полдюжины сдобных булочек, ... людям, которые придерживаются строгой диеты, вообще ничего нельзя есть в больших количествах [5].

лей, сложности многих современных товаров, плохой подготовки персонала и отсутствия надлежащего контроля качества. На протяжении многих лет Союз потребителей США (регулярно публикующий *Consumer Reports* (Отчеты для потребителей)) сообщает о всевозможных опасностях, обнаруженных в протестированных этой организацией изделиях: например, при пользовании бытовыми приборами можно получить удар электрическим током, комнатные обогреватели способны отравить вас угарным газом, работа с газонокосилкой может закончиться серьезными травмами, некоторые конструкции автомобилей весьма неудачны и т.д., и т.п. Работа Союза потребителей в этом направлении помогает потребителям принимать правильные решения при покупке тех или иных товаров и заставляет изготовителей активно бороться с недостатками своих изделий (врезка "Маркетинг в действии 16.1").

Однако большинство производителей стремятся к тому, чтобы выпускать *качественные* товары. Отношение компании к проблемам качества и безопасности своих изделий может нанести непоправимый ущерб ее репутации или, наоборот, способствовать созданию положительного имиджа. Компании, продающие низкокачественные или опасные для здоровья товары, рискуют вступить в конфликт с группами потребителей и соответствующими государственными органами. Более того, продажа опасных для здоровья товаров зачастую приводит к длительным и дорогостоящим судебным разбирательствам. Но самое неприятное заключается в том, что потребители, разочаровавшись в продукции компании, навсегда откажутся иметь с ней дело — и другим отсоветуют.

Запланированное быстрое устаревание

Критики маркетинга также утверждают, что некоторые производители используют программы запланированного быстрого устаревания, в результате чего потребитель покупает новый товар еще до того, как старый придет в негодность. Например, существует убеждение, будто некоторые компании целенаправленно формируют среди потребителей моду на каждый новый стиль своих товаров, чтобы стимулировать покупку новых моделей. Самый яркий пример — непостоянная и переменчивая мода в одежде. Кое-кого из производителей обвиняют в том, что они сознательно отказываются включать в свои товары все функциональные возможности с тем, чтобы потом добавить их в новые модели и ускорить тем самым вытеснение с рынка предыдущих моделей. По мнению критиков, особенно грешат этим производители бытовой электроники и компьютеров. Например,

о корпорациях *Intel* и *Microsoft* говорили, что они не начинают серийного производства микрочипов и компьютерных программ нового поколения до тех пор, пока не раскуплены изделия предыдущего. Немало производителей обвиняют в использовании материалов и компонентов, которые ломаются, изнашиваются, ржавеют или портятся быстрее, чем следует.

Маркетологи отвечают, что потребителям просто *нравятся* перемены. Им надоедают старые вещи, они хотят нового стиля в одежде и автомобилей новой конструкции. Потребителя никто не заставляет покупать новинки, и если бы он сам об этом не мечтал, производители не были бы заинтересованы в разработке новых товаров. Компании не торопятся внедрять в производство новые разработки только потому, что они еще как следует не испытаны, или потому, что из-за них товар значительно подорожает и его никто не купит. Находятся и другие достаточно убедительные причины. (Правда, эти соображения теряют актуальность, если возникает опасение, что конкуренты внедрят новые разработки первыми и переманят к себе всех клиентов.) Кроме того, компании часто переходят на использование новых материалов только для того, чтобы снизить себестоимость и цену товара. Они вовсе не заинтересованы в том, чтобы их продукция выходила из строя раньше времени, поскольку не хотят, чтобы потребители стали покупать товары конкурентов. Наоборот, они внедряют у себя системы всеобщего управления качеством, гарантирующие, что их продукция будет соответствовать ожиданиям потребителей и даже превосходить их. Следовательно, теория так называемого "запланированного устаревания" во многом является результатом действия конкурентных и технологических факторов в свободном обществе — факторов, которые ведут к неуклонному повышению качества товаров и услуг [6].

Плохое обслуживание неимущих потребителей

Наконец, американская система маркетинга обвиняется в плохом обслуживании неимущих потребителей. Критики заявляют, что городская беднота зачастую вынуждена совершать покупки в мелких магазинчиках, торгующих второсортными товарами, которые продаются к тому по слишком высоким ценам. Недавно Союз потребителей провел исследование покупательских привычек по поводу продуктов питания. Объектом исследования были потребители с низким уровнем доходов. Исследователи рассчитали, сколько тратят на питание представители этой категории покупателей (в процентном отношении к доходу), и сравнили полученные данные с расходами на питание представителей среднего класса в том же городе. Выяснилось, что малоимущие действительно тратят на питание больше, причем покупают товары худшего качества. Результаты исследований позволяют высказать предположение, что если бы в районах с низким уровнем доходов населения появились магазины крупных национальных сетей розничной торговли, то это послужило бы мощным фактором снижения цен. Однако в ходе исследования также были выявлены свидетельства применения практики "красной черты" — разновидности экономической дискриминации, при которой крупные компании розничной торговли отказываются от размещения своих магазинов в районах с низким уровнем доходов населения. Проявления практики "красной черты" были обнаружены также в страховом бизнесе и в кредитовании потребителей [7].

Безусловно, в районах с низким уровнем доходов населения необходимо создавать более совершенные маркетинговые системы; один из путей — заставить крупные компании розничной торговли открывать свои магазины в этих районах. Кроме того, покупатели с низким уровнем доходов особенно нуждаются в защите своих потребительских прав.

Маркетинг в действии 16.1

Потребители всегда прислушиваются к *Consumer Reports*

Вот уже больше 60 лет журнал *Consumer Reports* (Отчеты для потребителей) предоставляет покупателям исчерпывающую информацию обо всех товарах — от спортивных автомобилей до поливальных машин. Этот журнал издается Союзом потребителей, некоммерческой организацией, которая занимается тестированием потребительских товаров, и его цель можно выразить девизом Союза потребителей: проверять, информировать, защищать. *Consumer Reports* — один из самых читаемых общенациональных журналов. На него подписывается около пяти миллионов человек, и в несколько раз больше человек читают его в библиотеках или одалживают у знакомых; судя по основательно истрепанным библиотечным экземплярам, читатели не просто просматривают номера, а тщательно их изучают. *Consumer Reports* — одно из самых влиятельных изданий в США. В 1988 году испытатели Союза потребителей протестировали японский автомобиль Samurai производства компании Suzuki и выяснили, что он чрезвычайно легко переворачивается, поэтому *Consumer Reports* дал Samurai оценку "неприемлемый", подразумевая, что его не стоит принимать даже в подарок. В следующем же месяце объем продаж этого автомобиля упал на 70%! Когда в прошлом году журнал похвалил качество Jazz 3000 производства компании Saucony, объем продаж этого автомобиля удвоился, так что желающим купить его пришлось даже записываться и ждать своей очереди.

Незаинтересованному читателю *Consumer Reports* может показаться всего лишь скучным справочником по потребительским товарам. Но журнал не просто определяет рейтинги автомобилей и холодильников. В последних номерах критическому разбору были подвергнуты взаимные фонды страхования, хирургические методы лечения простатита, возможности получения закладной под свое жилье, сообщества пенсионеров и государственная политика в здравоохранении. В 30-е годы Союз потребителей одним из первых потребовал бойкотирования товаров, ввозимых из нацистской Германии. Начиная с 1937 года он призывает к созданию государственной системы здравоохранения. В 50-е годы он предостерегал население о возможности загрязнения молочных продуктов радиоактивными осадками после ядерных испытаний. В 60–70-е годы он требовал, чтобы автомобилестроители в обязательном порядке снабжали автомобильные сидения ремнями безопасности, а затем и пневмоподушками.

Правда, журнал редко выдвигает открытые требования и вступает в конфликты. Скорее наоборот, его статьи отличаются сдержанным тоном, а порой и своеобразным юмором. В самом первом номере *Consumer Reports*, выпущенном в 1936 году, отмечалось, что мыло Lifebuoy обладает столь резким запахом, что в сочетании с дезодорантом отпугивает комаров и поклонников. А из обзора за 1990 год, посвященного различным сортам мыла, читатели с огорчением могли узнать, что самое дорогое мыло, Eau de Gucci (один раз помыть им руки стоит 31 цент!), уверенно заняло самое что ни на есть последнее место при "тестировании вслепую".

Читатели *Consumer Reports*, несомненно, высоко ценят и сам журнал, и издающий его Союз потребителей. Вряд ли найдется в мире другой журнал, который смог бы собрать на строительство нового здания 17 миллионов долларов, просто попросив своих читателей пожертвовать кто сколько может. Во избежание даже тени подозрения в предвзятости журнал никогда не размещает на своих страницах рекламы и работает только со штатными сотрудниками, никогда не прибегая к услугам "независимых" журналистов. Все товары для тестирования покупаются на открытом рынке и всегда анонимно.

Посетив многочисленные лаборатории Союза потребителей, автор убедился в том, что сотрудники относятся к своей работе чрезвычайно ответственно. Химик выполняет пробу на холестерин: в пробирке у него находится маленькая белая капля — оказывается, это измельченный кусок мяса

индейки. Специальный автомат под ласковым названием "Пальчики" испытывает карманный калькулятор, прибавляя единицу за единицей; так происходит до тех пор, пока не будет достигнуто максимальное число, помещающееся на экране калькулятора, или пока калькулятор не сломается (последнее, как правило, происходит быстрее). Можно посмотреть, как внутри огромного устройства, чем-то напоминающего стиральную машину высотой в два с половиной метра, бьются друг о друга чемоданы, — это приспособление носит выразительное название "Механическая горилла".

В лабораториях Союза потребителей наряду со стандартными довольно много весьма оригинальных тестов. Несколько лет тому назад инженеры Союза потребителей, вспомнив, что "все гениальное просто", придумали эффективный тест для проверки прочности бумажных полотенец. Полотенца натягивались на круглые пяльцы, в середину каждого капали ровно десять капель воды, а затем на увлажненный участок клали по одной свинцовые дробинки. Самое прочное полотенце выдержало семь фунтов дроби (чуть больше трех килограммов. — *Примеч. ред.*), самое слабое — меньше одного. Просто и наглядно! Это уже не некое абстрактное "высокое качество", а результат, выраженный в конкретных числовых показателях.

С самого начала своей деятельности Союз потребителей стал источником конфликтов. Во втором номере журнала читателям сообщалось, что "Знак качества от *Good Housekeeping*", присуждаемый различным товарам редакцией журнала *Good Housekeeping*, — вовсе не результат объективных испытаний, а просто уловка владельца журнала Вильяма Рэндолфа Херста, его благодарность преданным рекламодателям. В ответ *Good Housekeeping* обвинил Союз потребителей в желании затянуть экономическую депрессию. Для деловых кругов США *Consumer Reports* был первым журналом, в котором они увидели угрозу американскому способу ведения бизнеса. В первые годы его деятельности свыше 60 изданий, существующих на деньги рекламодателей (в том числе *New York Times*, *Newsweek* и *New Yorker*), отказывались принимать от Союза потребителей рекламные объявления о подписке на *Consumer Reports*.

Источник: адаптировано из статьи *Doug Stewart.* To Buy or Not to Buy, That Is the Question at Consumer Reports// *Smithsonian*, September 1993, P. 34–43. Дополнительную информацию можно получить на Web-сервере Союза потребителей США по адресу www.consunion.org, February 1999.

Давайте сделаем небольшой перерыв. Мало найдется маркетологов, которые действительно хотели бы разозлить или обидеть потребителя, — если таковые и имеются, то это просто дилетанты. Большинство же маркетологов, как вам уже известно, ставят своей целью создание длительных взаимоотношений с потребителями, предоставляя им высшую потребительскую ценность и качественное обслуживание. Но все же встречаются случаи, когда маркетинговая деятельность так или иначе оскорбляет покупателя.

- Припомните свои покупки за последних три месяца и выпишите случаи, когда вы остались недовольны по причинам, изложенным в предыдущих разделах. Проанализируйте свой список и ответьте на такие вопросы: какого рода компании вызвали ваше неудовольствие? было ли нанесение вам обиды преднамеренным? что общего во всех описанных вами ситуациях?
- Подробно опишите один из случаев нанесения вам обиды. Что вы предложили бы для исправления ситуации? Составьте подробный план, а затем предпримите конкретные шаги для устранения несправедливости. Если бы так поступал каждый из нас, было бы гораздо меньше поводов бороться с недостатками!

Влияние маркетинга на общество в целом

Американскую систему маркетинга обвиняют в том, что она "наносит вред" всему американскому обществу в целом. Особо резким нападкам подвергается реклама — это даже заставило Американскую ассоциацию рекламных агентств инициировать кампанию по защите рекламы от постоянной и, к тому же, по мнению Ассоциации, несправедливой критики.

Ложные потребности и философия потребительства

Критики утверждают, что американская система маркетинга развивает в людях чрезмерный интерес к материальным ценностям. Все чаще о человеке судят по предметам, которыми он *владеет*, а не по его *человеческим качествам*. Достигшим успеха считается владелец большого дома, двух автомобилей и бытовой электроники последней модели. Погоня за богатством и потребительское отношение к жизни породили новые ориентиры в 80-е годы, когда общество в целом было склонно считать, что "счастье — в деньгах". В начале нового тысячелетия многие социологи отмечали нарастание протеста против увлечения философией потребительства 80-х и обращение к духовным ценностям и общественно полезной деятельности. Однако нельзя сказать, что уменьшается желание обладать материальными ценностями. Недавно, например, был проведен опрос, в ходе которого респондентов спрашивали, что для них главное в жизни. Ответы распределились следующим образом: работа, приносящая удовлетворение, — 86%, счастье детей — 84%, счастливый брак — 69% и деятельность на благо общества — 66%. Однако на вопрос, что можно считать мерилом успеха, 85% респондентов ответили "деньги и все, что можно на них купить" [8].

Критики маркетинга считают чрезмерное увлечение материальными ценностями не естественной чертой современного человека, а проявлением ложных потребностей, порождаемых маркетингом. Компании прибегают к услугам Мэдисон-Авеню (общее название рекламной индустрии; термин происходит от названия улицы в Нью-Йорке, на которой расположены крупнейшие рекламные агентства. — *Примеч. ред.*), чтобы стимулировать желание потребителей владеть теми или иными товарами, а Мэдисон-Авеню с помощью средств массовой информации формирует потребительскую модель жизненного успеха. Люди работают все напряженнее, чтобы заработать побольше денег. Они тратят эти деньги на покупку товаров, стимулируя тем самым американскую промышленность, а та, в свою очередь, с помощью Мэдисон-Авеню усиленно стимулирует потребности в новых товарах. Получается, что маркетинг порождает ложные потребности, что выгодно скорее для промышленности, нежели для потребителей.

Критики, однако, существенно преувеличивают возможность бизнеса формировать потребности. У современных потребителей выработалась мощная защитная система против рекламы и иных инструментов маркетинга. С максимальной эффективностью маркетологи действуют в тех случаях, когда обращаются к уже существующим потребностям, а не тогда, когда пытаются формировать новые. Более того, при совершении крупных покупок покупатели целенаправленно ищут нужную им информацию и редко полагаются на какой-то один источник сведений. Даже недорогие товары, которые действительно часто покупаются под влиянием рекламы, покупатель приобретет повторно лишь в том случае, если купленный товар будет соответствовать его ожиданиям. Наконец, слишком часто новые товары не пользуются той популярностью, на которую рассчитывают производящие их компании; это говорит о том, что бизнес на самом деле не в состоянии управлять спросом.

Кроме того, на наши потребности и ценности оказывают влияние не только маркетологи, но — на более глубоком уровне — семья, знакомые и друзья, вероисповедание, этнические традиции и воспитание. Если американцы действительно превращаются в нацию потребителей, то причина тому — глубинные процессы в обществе, которые влияют на человека куда сильнее, чем маркетинговая деятельность компаний или реклама в средствах массовой информации [9].

Недостаточное количество общественных товаров

Компании часто обвиняют в том, что они выпускают слишком много товаров индивидуального пользования в ущерб общественным товарам. Объем товаров индивидуального пользования постоянно растет, и для их обслуживания требуется все больше товаров общественного пользования, темпы производства которых отстают от темпов производства потребительских товаров. Например, увеличение количества личных автомобилей (товар индивидуального пользования) требует расширения сети автотрасс, новых средств управления дорожным движением, увеличения числа автостоянок и создания дополнительных полицейских служб (общественный товар). Опережающий рост товаров индивидуального пользования порождает проблему "общественных издержек". Если говорить об автомобилях, то "общественные издержки" выражаются в дорожных пробках, загрязнении воздуха, повышении числа аварий на дорогах.

Необходимо найти способ восстановления баланса между товарами индивидуального и общественного пользования. Один из путей — заставить производителя нести все бремя "общественных издержек" своей деятельности. Представим гипотетическую ситуацию: правительство потребовало от автомобилестроителей создать автомобили, обладающие более совершенными системами безопасности пассажиров и очистки продуктов сгорания. Производители автомобилей, выполнив требования правительства, вынуждены пойти на дополнительные расходы, в результате чего цены на автомобили существенно повышаются. Не исключено, что цены на некоторые автомобили показались бы покупателям чрезмерно высокими и спрос на них упал; следовательно, эти производства со временем были бы закрыты. Спрос переключился бы на те автомобили, производители которых в состоянии назначить приемлемые цены даже при включении общественных затрат в расходы на производство. Второй путь — оплачивать общественные издержки из кармана потребителей. Шаги в этом направлении уже предпринимаются: например, представители дорожных управлений во всем мире, пытаясь бороться с загрязнением воздуха, начали взимать с водителей "налог на загрязнение".

> **В Южной Калифорнии уже назначается вознаграждение водителям, которые соглашаются ехать по слабозагруженным автотрассам; в Сингапуре, Норвегии и Франции дорожным движением управляют с помощью системы взимаемых с водителей пошлин; сейчас изучается ситуация с пиковыми нагрузками на дорогах в пригородах Нью-Йорка, Сан-Франциско, Лос-Анджелеса и некоторых других. [Экономисты] указывают, что пробки на дорогах возникают потому, что с водителей не взыскивают расходы, которые несут по их вине другие люди, в частности из-за задержек в пути. Решение звучит следующим образом: "Водители должны платить" [10].**

Если стоимость езды на автомобиле достаточно высока, потребители будут стараться не выезжать в пиковые часы или пользоваться другими видами транспорта.

Загрязнение культурной среды

Критики обвиняют американский маркетинг в *загрязнении культурной среды*. Реклама подстерегает нас на каждом шагу, вызывая раздражение. Рекламные ролики прерывают серьезные телевизионные программы, страницы рекламных объявлений отвлекают от важной информации, рекламные щиты портят красивые пейзажи. Непрерывный поток

рекламы отравляет сознание людей грубым материализмом, сексом, культом силы или общественного положения. Несмотря на то что большинство людей не считают рекламу слишком назойливой (некоторые даже полагают, что это лучшая часть телевизионных программ), многие критики требуют пересмотреть рекламную политику.

Маркетологи на обвинения в засилье рекламы отвечают следующими аргументами. Во-первых, они считают, что при надлежащем размещении рекламу читают только те, кому она предназначена. Однако из-за плотности современного информационного поля многие рекламные объявления неизбежно попадают на глаза людям, которые не интересуются рекламируемым товаром, а потому выражают недовольство и даже возмущение. Потребители, покупающие интересующие их издания (например, *Vogue* или *Fortune*), редко жалуются на рекламу, поскольку в этих журналах рекламируются как раз те товары, которые им нужны. Во-вторых, благодаря рекламе многие теле- и радиоканалы бесплатны для потребителя, а газеты и журналы обходятся ему гораздо дешевле. Многие полагают, что реклама — это не самая высокая цена, которую приходится платить за эти преимущества. Наконец, у современных потребителей есть выбор: они могут отключать телевизор на время показа рекламы или пользоваться теми кабельными каналами, на которых вообще не показывают рекламу. Все это вынуждает рекламодателей делать свою продукцию более занимательной и информативной.

Усиление политического влияния бизнеса

Многие критики указывают на то, что бизнес сосредоточил в своих руках слишком большую политическую власть. "Нефтяные", "табачные", "автомобильные" и "фармацевтические" монополии с помощью "своих" сенаторов лоббируют собственные интересы в ущерб общественным. Рекламодателей обвиняют в том, что они диктуют свои условия средствам массовой информации и ограничивают их свободу высказывать независимые и объективные мнения. Один из критиков задается вопросом: "Могут ли такие журналы, как *Life* ... и *Reader's Digest*, позволить себе обнародовать скандальную информацию о чрезвычайно низкой питательной ценности некоторых продуктов питания, ... если эти журналы существуют за счет таких рекламодателей, как *General Foods*, *Kellogg's*, *Nabisco* и *General Mills* — т.е. производителей этих самых продуктов? ... Ответ ясен: *не могут и не делают этого*" [11].

Совершенно естественно, что американские предприниматели отстаивают свои интересы. Они имеют полное право на представительство в Конгрессе и средствах массовой информации, хотя, по мнению многих, их влияние подчас оказывается слишком значительным. К счастью, интересы многих могущественных компаний, которые долгое время считались "священными коровами", со временем удалось подчинить общественным интересам. Например, в 1911 году компания *Standard Oil* была разделена на несколько мелких компаний; в самом начале XX века после разоблачений, сделанных Эптоном Синклером, был наведен порядок в производстве фасованных мясопродуктов (Эптон Синклер (1878–1968) — американский писатель и публицист, обличитель "большого бизнеса" (романы "Джунгли", "Король Уголь", "Малая сталь" и др.). — *Примеч. ред.*). Ральф Нейдер (Ralph Nader) добился принятия закона, обязывающего автомобилестроителей повысить уровень безопасности машин, а после доклада начальника медицинской службы армии США был принят закон, обязывающий табачные компании помещать на пачках сигарет пре-

дупреждение о вреде курения. Уже в наше время такие гиганты, как *AT&T*, *Microsoft* и *R.J. Reynolds*, почувствовали на себе влияние регулятивных законодательных норм, призванных обеспечить баланс интересов большого бизнеса и общества в целом. Кроме того, поскольку средства массовой информации получают доходы от рекламы многих разных компаний, противостоять влиянию одного или нескольких из них становится ощутимо легче. Действие очень многих разнонаправленных коммерческих сил приводит к нивелированию их влияния на общество.

Влияние маркетинга на другие компании

Критики маркетинга также указывают на то, что маркетинговая деятельность одной компании вредит другим компаниям и приводит к снижению конкуренции. Это происходит тремя путями: приобретением компании-конкурента, использованием маркетинговых приемов, не позволяющих конкурентам проникнуть на рынок, и использованием в маркетинговой деятельности недобросовестных методов конкуренции.

Критики утверждают, что, когда компании расширяются за счет поглощения конкурентов, а не путем разработки новых товаров, предпринимательской деятельности наносится урон, а конкуренция снижается. Происшедшие за последние два десятилетия крупные поглощения и стремительная консолидация отраслей породили опасения, что энергичных молодых конкурентов просто поглотят, а уровень конкуренции снизится. Практически в каждой крупной отрасли — банковском деле, производстве электроэнергии, железнодорожных перевозках, телекоммуникациях, здравоохранении, самолетостроении — происходит монополизация и количество конкурентов неуклонно снижается [12].

Критики также утверждают, что некоторые методы маркетинга не позволяют новым компаниям проникнуть на рынок. Крупные маркетинговые компании могут использовать возможности патентования и вкладывать значительные финансовые средства в продвижение своей продукции, вынуждая своих поставщиков или дилеров отказываться от сотрудничества с конкурентами. Специалисты в антитрестовском законодательстве признают, что некоторые барьеры возникли в результате естественных экономических преимуществ крупного бизнеса. С другими препятствиями можно бороться с помощью существующих и новых законов. Например, некоторые критики предлагают ввести прогрессивный налог на рекламные расходы с целью уменьшения роли затрат на сбыт — главного барьера на пути проникновения на рынок.

Наконец, некоторые компании действительно прибегают к недобросовестной конкуренции для нанесения ущерба другим фирмам или их разорения. Например, они назначают на свой товар цену ниже себестоимости, угрожают разорвать отношения с поставщиками, если те будут сотрудничать с конкурентами, или проводят кампании против покупки товаров конкурентов. Для предотвращения таких методов конкуренции разработан и действует ряд законов. Иногда, правда, преступный умысел действий либо намерений трудно доказать. Например, компании *Wal-Mart* и *American Airlines* недавно обвиняли во временном снижении цен с целью вытеснить конкурентов; цены устанавливались на таком уровне, чтобы принести разорительные убытки более мелким или слабым конкурентам. Так и не был найден однозначный ответ, чем считать действия этих двух гигантских компаний — проявлением недобросовестной конкуренции или, напротив, обычной практикой здоровой конкуренции более эффективной компании с менее эффективной [13].

Гражданские и общественные движения, направленные на регулирование маркетинга

Немало людей считают бизнес источником всех экономических и социальных зол, поэтому в обществе то и дело возникают движения, желающие взять под контроль предпринимательскую деятельность. Мы рассмотрим два самых крупных общественных движения — *консьюмеризм* (движение в защиту интересов потребителя) и *инвайронментализм* (движение в защиту окружающей среды).

Консьюмеризм

Организованные движения потребителей трижды атаковали американский бизнес. Первое движение потребителей возникло еще в начале 1900-х годов. Оно было вызвано ростом цен, статьями Эптона Синклера, посвященными состоянию дел в мясной промышленности, и скандалами в фармацевтической отрасли. Вторая волна движения потребителей началась в середине 30-х годов и была вызвана резким ростом цен на потребительские товары во времена Великой депрессии и очередным скандалом в фармацевтической промышленности. Третья волна началась в 60-е годы. Потребители к тому времени во многом уже поднаторели, товары стали более сложными и потенциально опасными, а общество в целом было весьма недовольно американской исполнительной системой. Благодаря деятельности Ральфа Нейдера, было вскрыто немало злоупотреблений, а ряд известных писателей во всеуслышание обвинили "большой бизнес" в расточительстве и попрании моральных принципов. Президент Джон Ф. Кеннеди объявил, что потребители имеют право на безопасность и информацию, а также право на выбор и право быть услышанными. Конгресс обследовал ряд отраслей и принялся за разработку закона о защите прав потребителей. С тех пор организовано множество групп потребителей и принято несколько законов, защищающих права потребителей. Движение потребителей распространилось по всему миру; особенно сильно оно в Европе [14].

Что такое движение потребителей? **Консьюмеризм** (от англ. *consumer* — потребитель) — это организованное движение граждан и государственных органов, направленное на расширение прав и возможностей покупателей по отношению к продавцам. Каковы традиционные права *производителей*?

- Право выпускать любой товар любого размера и вида при условии, что он не представляет угрозы здоровью и безопасности потребителя (или, если таковая угроза существует, снабжать товар соответствующими предостережениями и инструкциями).
- Право назначать за товар любую цену при условии, что этим не ущемляются права ни одной категории покупателей.
- Право тратить любые суммы на продвижение своих товаров при условии отказа от методов недобросовестной конкуренции.
- Право использовать любую форму информирования покупателей о товаре при условии, что информация соответствует действительности и не вводит покупателя в заблуждение относительно природы товара либо его назначения.

- Право применять любые методы стимулирования продаж при условии, что эти методы не будут нечестными или вводящими в заблуждение.

А вот каковы традиционные права *покупателей.*

- Право не покупать товар, предлагаемый на продажу.
- Право на безопасность товара.
- Право на соответствие товара распространяемой о нем информации.

При сравнении прав производителей и покупателей возникает ощущение, что баланс прав нарушен в пользу первых. Действительно, покупатель имеет право отказаться от покупки. Но критикам кажется, что если покупатель имеет дело с многоопытным продавцом, то он не сможет сделать объективный выбор в силу недостатка информации, знаний и защиты. Представители движений в защиту потребителей предлагают дополнить указанные права потребителей следующими.

- Право на информацию о важнейших характеристиках товара.
- Право на защиту от сомнительных товаров и методов продажи.
- Право влияния на товары и методы продажи с целью улучшения качества жизни.

Каждое из этих предложений влечет за собой дополнительные, более конкретные предложения. Например, право на информацию предполагает право потребителя на получение сведений об истинном проценте по ссуде (информация при получении кредита), истинной стоимости единицы товара (информация о ценообразовании), составляющих частях товара (указание ингредиентов на упаковке), питательной ценности пищевых продуктов (наличие соответствующей информации на упаковке), пригодности товара (дата изготовления) и истинных преимуществах данного товара (правдивая реклама). Предложения, относящиеся к защите потребителей, включают расширение прав потребителя в случаях обмана со стороны производителя, требование повышения безопасности изделий и предоставление большей власти государственным органам. Предложения, относящиеся к качеству жизни, подразумевают контроль за составом определенных товаров (моющих средств) и упаковкой (напитков), уменьшение количества рекламы и включение представителей от потребительских организаций в правления компаний для защиты интересов потребителей.

Потребители не только *имеют право*, но и *обязаны* защищать свои интересы, не перекладывая эту функцию на кого-то другого. Если потребитель считает, что его права нарушены, то он может обратиться с претензией в соответствующую компанию или в средства массовой информации, обратиться в соответствующие государственные органы на федеральном, региональном или местном уровне, подать судебный иск.

Инвайронментализм

Если борцы за права потребителей озабочены проблемой эффективного обслуживания нужд потребителей системой маркетинга, инвайронменталисты озабочены воздействием маркетинга на окружающую среду и той ценой, которую приходится платить в экологическом плане за обслуживание нужд и потребностей обывателей. **Инвайронментализм** (от англ. *environment* — окружающая среда) — организованное движение граждан

и государственных органов, направленное на защиту и улучшение состояния окружающей среды. Представители экологических движений не выступают против маркетинга и потребления как таковых; они просто хотят, чтобы люди и организации действовали как можно осторожнее по отношению к окружающей среде. Они считают, что целью системы маркетинга должна быть не максимизация потребления, увеличение ассортимента товаров или удовлетворение потребителя, а оптимизация качества жизни. Качество жизни определяется не только количеством и качеством товаров и услуг, но и качеством окружающей среды. Представители экологических движений хотят, чтобы проблемы окружающей среды учитывались при принятии решений как производителем, так и потребителем.

Первая волна современного движения в защиту окружающей среды возникла в США в 60–70-е годы. Зачинателями выступили небольшие группы экологов и сознательные граждане, озабоченные тем вредом, который причиняют экологическим системам горные выработки, вырубка лесов, кислотные дожди, нарушение озонового слоя, ядовитые отходы и свалки. Кроме того, их волновало сокращение мест отдыха и увеличение количества заболеваний, вызываемых загрязненными воздухом и водой, химически небезопасными продуктами.

Вторая волна экологического движения была инициирована правительством, которое на протяжении 70–80-х годов приняло серию законов, регламентирующих экологический аспект деятельности промышленных предприятий. Некоторые из этих законов больно ударили по ряду отраслей. Сталелитейным компаниям и производствам пришлось вложить миллиарды долларов в разработку очистных сооружений и в новые виды топлива – менее опасные в экологическом плане, но и более дорогостоящие. Производители автомобилей вынуждены были устанавливать на машинах дорогостоящие поглотители вредных выхлопов. Перед компаниями, выпускающими упаковку, встала проблема уменьшения количества отходов. Эти и другие отрасли производства всячески сопротивлялись принятию "экологических" законов, особенно когда последние требовали слишком быстрого изменения производства, невозможного без предварительного планирования. Многие компании жаловались на то, что им пришлось пойти на гигантские расходы, подорвавшие их конкурентоспособность.

На пороге нового тысячелетия две волны экологического движения слились вместе и образовали третью – более мощную, потому что сегодня многие компании сознательно берут на себя ответственность за сохранение окружающей среды. Они переходят от протестов к предупредительным мерам, от принудительного подчинения законам – к добровольной ответственности. Все чаще компании принимают политику **экологической ответственности**, разрабатывая стратегии, которые позволяют одновременно сохранить природу и обеспечить компании устойчивую прибыль. Один из разработчиков таких стратегий считает, что их задача – "разработать *глобальную экологически безопасную модель экономики*, т.е. экономики, которая могла бы существовать бесконечно, не истощая ресурсов планеты ... [Это] невероятно трудная задача – зато какие перспективы!" [15].

На рис. 16.1 показана схема, с помощью которой компании могут определить, на каком уровне находится их политика охраны природных ресурсов [16]. Самый низший уровень, начальный этап – обеспечение *предотвращения загрязнения*. Это не борьба с опасными отходами после того, как они попали в почву или воду, а целенаправленное устранение или минимизация самой возможности загрязнения. Компании, сосредоточившие свои усилия

на этом виде борьбы за чистоту окружающей среды, практикуют обычно методы "зеленого" маркетинга — разрабатывают экологически безопасные товары, используют перерабатываемую либо биологически разлагаемую упаковку, совершенствуют методы контроля над загрязнением, внедряют энергосберегающие технологии. Они уже поняли, что можно проявлять экологическую сознательность и одновременно сохранять конкурентоспособность. Например, вот как голландские цветоводы решают проблемы экологии.

Интенсивное цветоводство на небольших участках приводило к загрязнению почвы и подземных вод пестицидами, гербицидами и удобрениями. После того как были приняты исключительно строгие законодательные нормы, ... голландцы поняли, что единственный эффективный способ решить разом и экологическую, и экономическую проблемы заключается в разработке систем с замкнутым циклом. В самых современных теплицах Голландии цветы выращиваются не на почве, а на увлажняемой шлаковате. Это уменьшает риск заражения грибковыми заболеваниями и сокращает необходимость в удобрениях и пестицидах, которые растения теперь получают вместе с водой; вода же используется многократно, поскольку система замкнутого цикла обеспечивает ее круговорот. Кроме того, эта система позволяет свести к минимуму различия в условиях выращивания, что улучшает качество цветов. Стоимость доставки существенно снизилась, поскольку цветы выращиваются прямо на специализированных платформах. ... Результат — не только резкое уменьшение воздействия на окружающую среду, но и снижение расходов, улучшение качества товара, повышение конкурентоспособности в мировом масштабе [17].

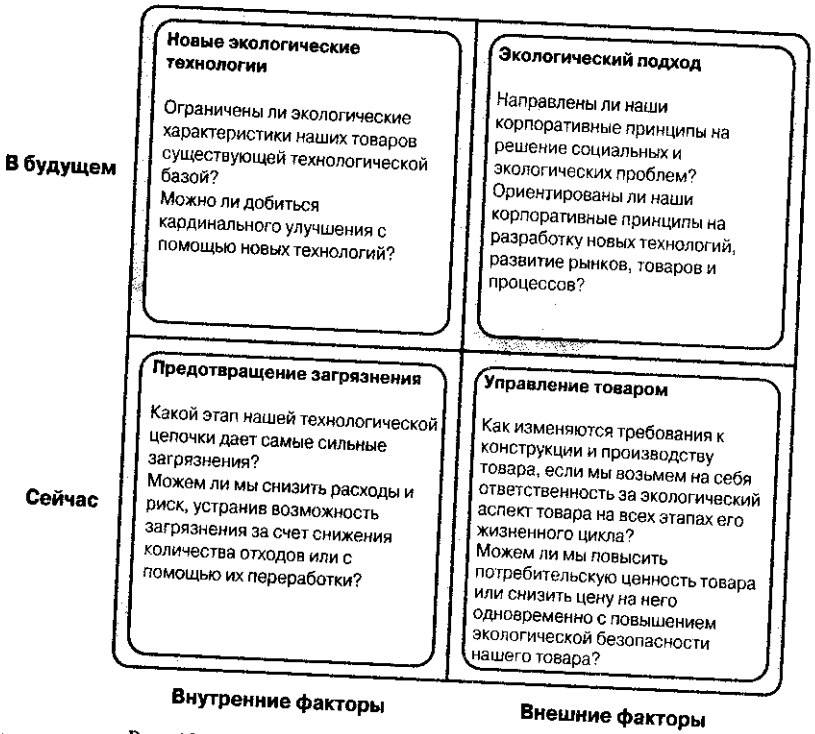


Рис. 16.1. Уровни экологической ответственности

Источник: воспроизведено с разрешения *Harvard Business Review*. Выдержки из статьи "Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World" by Stuart L. Hart, January–February 1997, p. 74. Copyright © 1997 by the President and Fellows of Harvard College; все права защищены.

На втором, более высоком уровне экологической ответственности компании уделяют больше внимания *управлению товаром*, стараясь свести к минимуму не только загрязнение окружающей среды при производстве товара, но его воздействие на экологию на всех стадиях жизненного цикла. Многие компании применяют методики *экологически безопасного дизайна*. Это означает, что на стадии разработки товара создатели пытаются предусмотреть все возможные виды воздействия, которые их товар будет оказывать на окружающую среду на протяжении всего срока своего использования и после прихода в негодность. Разработчики стремятся к созданию таких товаров, которые легко восстановить, подготовить к повторному использованию или переработать. Методики экологически безопасного дизайна не только позволяют уменьшить загрязнение окружающей среды, но и могут быть чрезвычайно выгодными.

Давайте поговорим о программе повторного использования оборудования, которая действует в корпорации Xerox. Согласно этой программе, копировальные аппараты Xerox, которые сдавались в аренду, после устаревания или поломки возвращаются на заводы Xerox, где перерабатываются в высококачественные и дешевые комплектующие новых аппаратов. Тщательно продуманная процедура возвращения арендованных копировальных аппаратов в комбинации с высокотехнологичным процессом переработки позволяет ... восстановить и протестировать изношенные части, а затем собрать из них "новые" аппараты. По оценкам Xerox, только в 1995 году программа повторного использования оборудования позволила компании сэкономить от 300 до 400 миллионов долларов на сырье, трудозатратах и ликвидации отходов... Считая используемые в данное время копировальные аппараты своими активами, компания Xerox открыла новый способ повышать потребительскую ценность и снижать цены. Компания постоянно поставляет арендаторам своих аппаратов новые модели, радуя их безупречным качеством и минимальным воздействием на окружающую среду [18].

Третий уровень экологической ответственности означает, что компании глубоко прониклись проблемами будущего и приступили к разработке *новых экологических технологий*. Многие компании, преуспевшие в борьбе с загрязнением и в управлении товаром, все еще вынуждены ограничиваться сегодняшними технологиями. Чтобы перейти к стратегиям подлинной экологической ответственности, им необходимы новые технологии. Например, компания *Monsanto* переводит свою сельскохозяйственную технологическую базу с химической основы на биотехнологии. Теперь рост растений и их устойчивость к заболеваниям повышаются не за счет применения удобрений и пестицидов, а за счет генной инженерии. Компания рассчитывает таким образом найти экологически безопасный способ повышения урожайности сельскохозяйственных культур [19].

Наконец, четвертый уровень — когда компании могут выработать единый *экологический подход* и руководствоваться им при внедрении новых технологий и разработке новых товаров. Этот подход определяет, как должны измениться товары и услуги компании, ее стратегии и технологические процессы и какие научные разработки нужны для реализации этих изменений. Экологический подход предусматривает борьбу с загрязнением окружающей среды, управление товаром и использование новых, экологически безопасных технологий.

Большинство компаний сегодня находится в левом нижнем квадрате схемы, показанной на рис. 16.1. Это означает, что они вкладывают средства в основном в предотвращение загрязнения. Некоторые наиболее прогрессивные компании занимаются также управлением товаром и разработкой новых экологических технологий. Мало найдется компаний,

которые выработали четко выраженный единый экологический подход. Однако сосредоточиться только на одной из четырех ячеек этой схемы (см. рис. 16.1) было бы для компании непростительной недальновидностью. Например, если компания будет инвестировать только в два нижних квадрата схемы, она, возможно, окажется в выигрыше сегодня, но лишит себя будущего. И наоборот, если компания уделяет внимание только двум верхним квадратам, то, формируя перспективный экологический подход, она лишает себя практической базы для его реализации. Следовательно, компаниям следует развивать все четыре уровня экологической ответственности.

Инвайронментализм ставит перед маркетологами ряд задач глобального масштаба. По мере того как исчезают барьеры на пути международной торговли и расширяются глобальные рынки, вопросы экологической безопасности приобретают все большее значение. Страны Северной Америки, Западной Европы и другие развитые регионы уже разработали достаточно жесткие стандарты в экологии. В США, например, больше двух десятков ключевых законов в области охраны окружающей среды принято еще до 1970 года, и, как показывают последние события, скоро появится новый пакет регулятивных норм, касающихся природоохранной практики. Страны — члены NAFTA (Североамериканского соглашения о свободной торговле) — США, Канада и Мексика — для совместного решения проблем окружающей среды создали специальную комиссию. В Европейском Союзе существуют единые законодательные нормы в сфере управления и контроля над экологией, на основании которых страны — члены Союза разрабатывают собственные законы в этом направлении [20].

И все же деятельность разных стран в сфере экологии осуществляется по-разному, и в ближайшие 15 лет вряд ли стоит ожидать появления единых общемировых стандартов [21].

Общественные действия, направленные на регулирование маркетинга

Озабоченность граждан маркетинговой деятельностью обычно вызывает широкую общественную реакцию, которая часто превращается в законодательные инициативы. Законопроекты обсуждаются, одни из них отвергаются, другие подвергаются изменениям и лишь совсем немногие превращаются в действующие законы.

Некоторые из законов, касающиеся маркетинга, перечислены в главе 3. Эти законы следует перевести на язык, понятный маркетологам, и тогда они смогут принимать правильные решения по поводу отношений с конкурентами, товара, цен, продвижения и каналов сбыта. На рис. 16.2 показаны основные виды незаконной маркетинговой практики, которых следует избегать при управлении маркетингом.

Бизнес и социально-ответственный маркетинг

Сначала многие компании пытались противостоять движениям в защиту прав потребителей и окружающей среды. Они полагали, что критика в их адрес несправедлива или не заслуживает внимания. Но сегодня большинство компаний спокойно относится к расширению прав потребителей — по крайней мере, в принципе. Им могут не нравиться

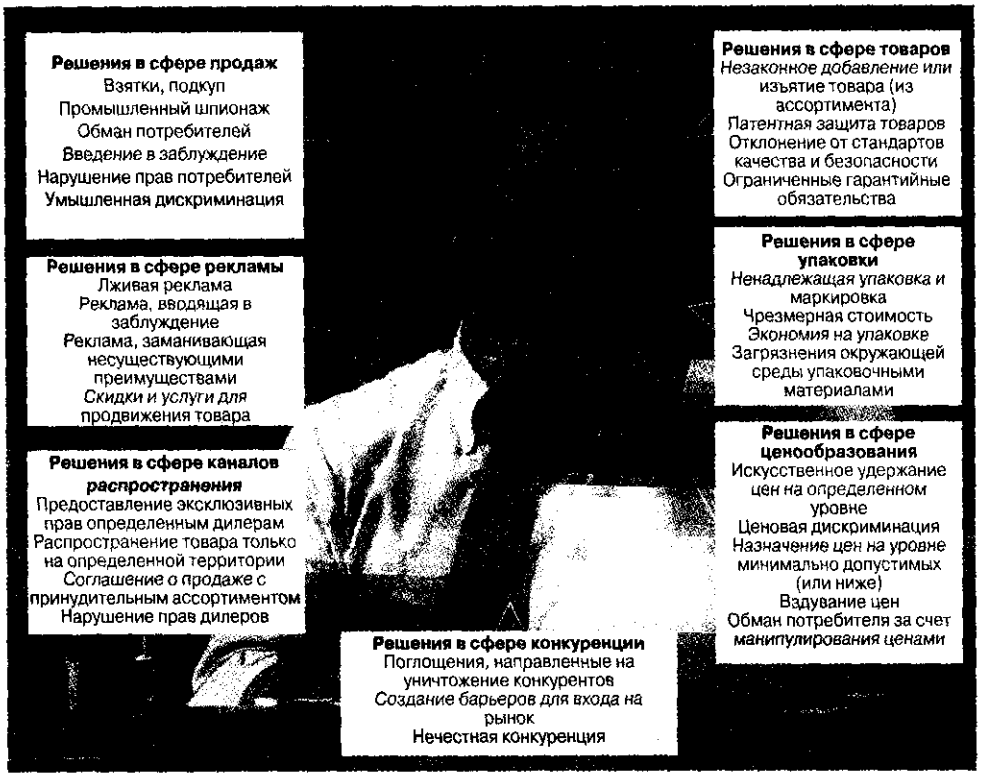


Рис. 16.2. *Виды незаконной маркетинговой практики*

какие-то законы, которые им представляются не совсем удачными, но они признают право потребителя на информацию и защиту. Многие из этих компаний положительно относятся к консьюмеризму и инвайронментализму и считают их полезными для улучшения обслуживания потребителей.

Цивилизованный маркетинг

Стратегия **цивилизованного маркетинга** гласит, что маркетинг компании должен поддерживать оптимальное функционирование всей системы маркетинга в течение максимально длительного времени. Цивилизованный маркетинг базируется на пяти принципах: *ориентация на потребителя*; *внедрение инноваций*; *повышение потребительской ценности*; *разработка социально значимой миссии*; *работа на благо всего общества в целом.*

Ориентация на потребителя

Маркетинг, ориентированный на потребителя, означает, что компания смотрит на свою маркетинговую деятельность с точки зрения потребителя и организует ее в интересах потребителя. Компания прилагает все усилия, чтобы понять нужды целевых потребителей, качественно обслуживать их и стремиться к полному их удовлетворению. Вот пример ориентации на потребителя.

Barat College, женский колледж в городе Лейк-Форест, штат Иллинойс, в своем рекламном проспекте открыто рассказывает о своих достоинствах и недостатках. В частности, руководство колледжа откровенно предупреждает потенциальных учащихся: "Одаренным студентам-музыкантам или математикам рекомендуем подыскать колледж, в котором данные специальности будут приоритетными. ... В нашем колледже отсутствует полномасштабный набор курсов, предлагаемых в университетах ... Наша библиотека совсем неплоха для небольшого колледжа, но проигрывает по сравнению с библиотеками, которые обычно есть в высших учебных заведениях".

Стремление "называть вещи своими именами" отражает желание руководства колледжа вызвать доверие к себе. Прочитав этот проспект, абитуриенты поймут, чего им следует ожидать от обучения в *Barat College*; зато они также понимают, что колледж стремится сделать все возможное, чтобы повысить предоставляемую им потребительскую ценность, как только позволят время и финансы.

Внедрение инноваций

Инновационный маркетинг предполагает, что компания непрерывно ищет новые возможности для улучшения своих товаров и маркетинговой деятельности. Компания, упускающая новые, более совершенные способы производства и сбыта, в конце концов потеряет своих клиентов, которые предпочтут ей другую компанию, вовремя внедрившую прогрессивные технологии. Один из самых ярких примеров инновационного маркетинга представляет компания *Colgate-Palmolive*.

В 1998 году Американская ассоциация маркетинга признала компанию *Colgate-Palmolive* лучшей в области маркетинга новых товаров. Этого звания компания удостоилась за успешное внедрение целого ряда новых товаров, три из которых получили от Ассоциации премию имени Эдисона в номинации "Лучший новый товар". Это зубная паста Colgate Total, зубная паста Colgate Wave и жидкое мыло серии Softsoap Aquarium. В целом свыше одной трети нынешних продаж компании *Colgate-Palmolive* составляют товары, запущенные в производство на протяжении последних пяти лет. Свидетельством стремления компании к бесконечному совершенствованию служит недавно предложенная потребителям зубная паста Total. Маркетинговые исследования показывают, что сейчас в демографической структуре общества происходят изменения, которые влияют на запросы потребителей: население стареет, потребители больше внимания уделяют своему здоровью, кроме того, они получают больше информации о товарах и лучше разбираются в вопросах качества. Именно в расчете на этих потребителей и была создана зубная паста Total, совершенно новая торговая марка, соединившая в себе сразу несколько преимуществ: она предотвращает кариес, борется с зубным камнем, освежает дыхание и обладает длительным действием. Одновременно с выпуском нового товара компания *Colgate-Palmolive* начала инновационную маркетинговую программу в его поддержку. Новаторство заключалось в том, что реклама размещалась в магазинах, торгующих "здоровыми" товарами. Понятно, что целевой аудиторией этой рекламы были осведомленные и состоятельные потребители, заботящиеся о состоянии своих зубов и полости рта. Новая торговая марка Colgate Total внесла заметное оживление в рынок высококачественных зубных паст. Потребители оценили новый товар, и компания *Colgate-Palmolive* впервые после 1962 года стала лидером продаж на рынке зубной пасты, получив долю рынка в 32%, тогда как *Procter & Gamble* пришлось довольствоваться 25% [22].

Повышение потребительской ценности

В соответствии с принципом **повышения потребительской ценности** компания основную часть своих ресурсов должна инвестировать в маркетинг, направленный на повышение потребительской ценности. Многие маркетинговые приемы — одноразовые мероприятия по стимулированию сбыта, небольшие изменения в упаковке, агрессивная реклама — способны вызвать кратковременный подъем продаж, но они *не ведут к повышению потребительской ценности*, которое достигается действительным улучшением товара, повышением его функциональности или удобства. Цивилизованный маркетинг призывает к работе над повышением уровня приверженности потребителей посредством непрерывного повышения потребительской ценности, которую товары данной компании обеспечивают покупателям.

Социально значимая миссия

Социально значимая миссия означает, что компания должна формулировать свою миссию не с точки зрения *товара*, а в более широком *социальном* смысле. Если миссия компании носит общественно-полезный характер, то ее служащие лучше относятся к своей работе и более четко представляют себе смысл деятельности компании. Например, с точки зрения товара миссия компании *Ben & Jerry* определяется как "продажа мороженого и замороженного йогурта". Но, как мы узнали из рассказа об этой компании, помещенного в начале главы, Бен Коэн и Джерри Гринфилд сформулировали миссию как создание общества "взаимного процветания" и подразделили ее на несколько взаимосвязанных миссий в области товара, экономики и социальной сферы. Выразив основное назначение компании, заключающееся в продаже клиентам мороженого, в более общих терминах обслуживания интересов потребителей, служащих и различных групп, так или иначе зависящих от деятельности компании, *Ben & Jerry* сумела придать своей деятельности совершенно иной смысл. Сегодня многие компании, подобно *Ben & Jerry*, осуществляют общественно-полезные акции и даже формулируют свои миссии исходя из принципа социальной ответственности (врезка "Маркетинг в действии 16.2").

Деятельность на благо всего общества в целом

Ориентируя свою деятельность ***на благо всего общества в целом****, цивилизованная компания принимает маркетинговые решения на основании нужд и интересов потребителей, целей самой компании и глобальных интересов общества в целом. Предприниматели* понимают, что пренебрежение глобальными интересами потребителей и всего общества наносит ущерб потребителям, обществу и в конечном счете бизнесу. Прогрессивно мыслящие компании видят в социальных проблемах новые возможности. Маркетолог компании, ориентированной на благо всего общества в целом, стремится создавать товары, которые не только нравятся потребителям, но и полезны (рис. 16.3).

Товары можно подразделить на две категории — одни приносят кратковременное удовлетворение, другие приносят потребителю пользу в течение длительного времени.

Несовершенный товар, например невкусный и неэффективный лекарственный препарат, не приносит ни краткосрочного удовлетворения, ни длительной пользы.



Рис. 16.3. *Классификация товаров с точки зрения их полезности для общества и потребителей*

Привлекательный товар обеспечивает быстрое и полное удовлетворение, но в отдаленном будущем может причинить потребителю вред, например сигареты. **Полезный товар** далеко не обязательно доставляет немедленное удовлетворение, но весьма полезен в долговременной перспективе, как, скажем, ремни безопасности и воздушные подушки в автомобилях. **Желанный товар** доставляет как немедленное удовлетворение, так и длительную пользу — в качестве примера можно упомянуть *вкусные и питательные* сухие завтраки.

Один из примеров желанных товаров — завтраки Harvest Burger производства компании *Archer Daniels Midland.*

Archer Daniels Midland (ADM) — самая крупная в США компания, занимающаяся переработкой сельскохозяйственной продукции. В свое время мать Тереза просила ученых создать такой продукт, который помог бы ей накормить весь мир. *ADM* в ответ разработала усовершенствованный соевый продукт, который после смешивания с водой и соответствующего приготовления приобретает вкус гамбургера. Но цена этого соевого продукта намного ниже цены настоящего мяса. Один из руководителей *ADM* заявляет: "Соя, выращенная на одном акре земли и переработанная по нашей технологии, может прокормить в 30 раз больше людей, чем та же соя, но используемая на корм скоту, мясо которого идет потом в пищу человеку". Разработанный *ADM* соевый продукт, кроме того, имеет более высокую питательную ценность: по сравнению с обычным гамбургером, жиров в нем содержится на 75% меньше, калорий — на 40% меньше, а холестерина — почти в три раза меньше. Ожидается, что этот продукт сыграет важную роль в решении продовольственной проблемы. Делая доброе дело, *ADM* одновременно получает неплохие прибыли. Сейчас компания продает свое "соевое мясо" в Италии, Финляндии, Венгрии, России и США. Было подсчитано, что такой продукт устранит необходимость выращивать (и забивать) 13 миллионов голов крупного рогатого скота. Оживились продажи соевого мяса под названием Harvest Burger и в США, и в других странах, где целевую аудиторию товаров *ADM* составляют приверженцы полезной и здоровой вегетарианской пищи [23].

Привлекательные товары таят в себе противоречие: продаются они очень хорошо, но могут в конце концов нанести вред потребителю. Следовательно, у производителя есть возможность добавить таким товарам полезные свойства, не снижая его привлекательности. Например, компания *Sears* разработала не содержащий соединений фосфата стиральный порошок, который к тому же весьма эффективен. Противоречие, заложенное в полезных товарах, можно разрешить, привнеся в них качества, доставляющие потреби-

*телю немедленное удовлетворение и повышающие его привлекательность в глазах по*купателей. Например, добавление синтетических жиров и заменителей жиров Simplesse (производства компании *NutraSweet*) и Olestra (компания *Procter & Gamble*) повысило привлекательность полезных для здоровья продуктов и низкокалорийной пищи с пониженным содержанием жиров.

Вернемся к главе 1 и еще раз перечитаем раздел "Концепция социально-этичного маркетинга".

- Как рис. 1.4 из главы 1 можно применить к разделу "Цивилизованный маркетинг" настоящей главы?
- Выберите компанию, которая, на ваш взгляд, стоит на позициях социальной ответственности. Оцените ее действия на предмет соответствия пяти принципам цивилизованного маркетинга. (Если не можете привести собственного примера, рассмотрите компании Johnson & Johnson, Ben & Jerry или одну из компаний, о которых рассказывается во врезке "Маркетинг в действии 16.2".)
- С помощью пяти принципов цивилизованного маркетинга проанализируйте деятельность компании, которая, по вашему мнению, не демонстрирует приверженности принципам социальной ответственности.

Маркетинг в действии 16.2

Миссия: социальная ответственность

Согласно данным одного из последних опросов населения, 92% потребителей считают, что компании должны быть сознательными корпоративными гражданами. Более трех четвертей опрошенных заявили, что они охотно перешли бы на торговые марки тех компаний, которые участвуют в общественно-полезной деятельности (при условии, что цены и качество товаров последних не отличаются от цен и качества тех товаров, которыми опрошенные пользуются сейчас). Другими словами, общество считает, что корпоративная Америка должна повысить уровень социальной ответственности, и компании демонстрируют этот возросший уровень самыми разными способами — от поддержки международных благотворительных мероприятий до включения декларации приверженности принципам социальной ответственности в формулировки своих миссий.

Сегодня примеров проявления социальной ответственности со стороны корпоративной Америки более чем достаточно. На протяжении последних четырех лет, например, компания *American Express в рамках своей программы по борьбе с голодом ежегодно перечисляет в специально созданный фонд* по 3 цента с каждой операции купли-продажи, проведенной с помощью карточки *American Express* в предновогодние праздники. Компании удалось собрать 20 миллионов долларов на борьбу с голодом в США. *Maxwell House*, подразделение *Kraft Foods*, решило совместно с благотворительной организацией "Жилье для бездомных" построить 100 домов и способствовать распространению информации об этой организации. А компания *Post Cereal* недавно отметила свой столетний юбилей весьма поучительным образом: передала *Second Harvest*, самой крупной в США сети благотворительных обществ по борьбе с голодом, свои продукты из цельного зерна в количестве, достаточном, чтобы накормить свыше одного миллиона человек. Кроме того, *Post Cereal* вместе с розничными торговцами бакалейными товарами спонсировала стодневный автопробег по США, чтобы проинформировать население о проблемах голода и привлечь общественность к сбору средств в пользу голодающих. Автопробег активно поддержали общенациональные и местные рекламные агентства.

Такое впечатление, что практически каждая компания выбрала себе объект для благотворительности. Фирма *ADT*, занимающаяся разработкой систем безопасности, бесплатно снабжает своей продукцией женщин, пострадавших от насилия. *Avon Products* участвует в финансировании медицинских исследований, направленных на борьбу с раком груди. *Coca-Cola* спонсирует местные молодежные *клубы, а издательство Barnes & Noble борется с неграмотностью; 800 компаний из промышленной* группы Сан-Франциско объединились под лозунгом "Бизнес за социальную ответственность".

В примере с компанией *Ben & Jerry*, которым открывается эта глава, мы рассматривали социально ответственную миссию этой компании. Вот еще два примера компаний, которые стремятся к улучшению состояния дел в обществе.

- **Saturn.** С первых дней основания корпорация *Saturn* делала все, чтобы выделиться на фоне других автомобильных компаний. Как утверждает ее слоган, *Saturn* — это "Совсем другая компания. Совсем другой автомобиль". Компания объявила, что ее больше интересуют служащие, потребители и общество, чем доходы и годовые отчеты. Президент корпорации и председатель правления Дон Хадлер (Don Hudler) отмечает, что "часть теории бизнеса *Saturn* — удовлетворять потребности наших соседей". Действенный пример практической реализации этой теории — программа "Спортивная площадка", с помощью которой корпорация привлекает работников компании к участию в общественной жизни и налаживает связи с местной общественностью. Цель этой программы — обеспечить детям из бедных районов безопасные и удобные места для времяпрепровождения в часы досуга, чтобы они не увлеклись наркотиками, не попали в преступную среду или в молодежные хулиганские группировки. Работники и потребители *Saturn* объединяются с местными жителями, чтобы на деньги корпорации вместе строить спортивные площадки в определенные дни недели. С помощью такой методики *Saturn* построила уже 58 спортплощадок в разных городах США. Джо Рылковски (Joe Rypkowski), президент местного профсоюза автомобилестроителей, говорит, что "проект корпорации *Saturn* «Спорплощадка» — прекрасный пример партнерства, которое мы создали в рамках корпорации. Совместный труд способен давать прекрасные результаты не только в работе, но и в общественной жизни".
- **Body Shop.** В 1976 году в Брайтоне (Англия) Анита Роддик (Anita Roddick) открыла крошечный магазинчик косметических средств, которые продавались в баночках из-под специй. Сейчас эта компания вместе со своими партнерами, получившими от *Body Shop* лицензии на продажу ее товаров, открыла 1500 магазинов в 47 странах мира. Анита Роддик считает, что столь впечатляющие достижения объясняются тем, что с самого начала мерилом успеха компании была социальная ответственность наравне с финансовыми показателями. Миссия *Body Shop* формулируется как "приверженность нашего бизнеса целям достижения позитивных изменений в обществе и окружающей среде". В рамках этой миссии компания производит косметические средства только из натуральных продуктов и продает их в простой и привлекательной упаковке, подлежащей переработке. Ни один из препаратов компании не тестируется на животных, а сырье почти всегда поставляется развивающимися странами. Каждая компания, получившая лицензию *Body Shop*, должна принимать участие в ежегодных проектах по улучшению жизни в обществе. Помимо этих проектов, *Body Shop* поддерживает активизм (концепция активного правительственного вмешательства в экономику. — *Примеч. ред.*). В рамках борьбы со СПИДом, например, компания в своих 290 американских магазинах бесплатно распространяет презервативы и листовки о правилах безопасного секса. Кроме того, ежегодно Body Shop отчисляет определенный процент от прибыли в поддержку защитников животных, на приюты для бездомных, в организацию "Международная амнистия", в фонд спасения тропических лесов и в фонды других общественных движений. Правда, чем респектабельнее становится *Body Shop*, тем сильнее она отходит от поддержки экологических движений радикального толка к поддержке более консервативных. И хотя ее рынок постоянно пытаются завоевать менее щепетильные конкуренты, не обремененные гордым правилом *Body Shop* "принципы превыше прибыли", рост продаж и прибыли этой компании остаются стабильными. Причина этого, по мнению г-жи Роддик, в том, что "инновации в бизнесе сегодня касаются не только товаров [и способов получения прибыли]. Новой становится сама роль бизнеса".

Источники: цитируется по работам *Anat Arkin*. Open Business Is Good for Business//*People Management*, January 1996, P. 24–27; *David Lennon*. Roddick Isn't Finished Yet//*Europe*, March 1997, P. 39–49; *Saturn Dealers Build Six New Playgrounds in One Weekend*//PR Newswire, June 4, 1997. См. также статьи *Daniel Kadlec*. The New World of Giving//*Time*, May 5, 1997, P. 62–64; *Heather Salerno*. From Selling Cars to Building Playgrounds//*The Washington Post*, June 9, 1997, p. F11; *Can Doing Good Be Good for Business?*//Fortune, February 2, 1998, P. 148G–148J; *Jacquelyn Ottman*. Innovative Marketers Give New Product Green Light//Marketing News, March 30, 1998, p. 10; *Ernest Beck*. Body Shop Founder Roddick Steps Aside as CEO//*Wall Street Journal*, May 13, 1998, p. B14; информация с Web-сервера компании *Body Shop* (www.bodyshop.com), February 2, 1999.

Этика в маркетинге

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

Даже самые совершенные правила не способны предусмотреть все непростые этические ситуации, с которыми сталкивается подчас маркетолог. В табл. 16.1 перечислены некоторые сложные этические ситуации, с которыми приходится сталкиваться маркетологу в процессе работы. Если маркетолог предпочитает во всех этих случаях придерживаться простого правила "продавай, чего там думать", то его поведение на рынке можно охарактеризовать как сомнительное или даже аморальное. Если он не готов *ни на одно* из этих действий, то это бездарный маркетолог и к тому же несчастный человек, терзаемый постоянными угрызениями совести. Маркетолог нуждается в определенном наборе принципов, которые помогли бы ему оценить нравственное значение конкретной ситуации и решить, как далеко он может зайти в стремлении получить прибыль.

Однако *какими принципами должны руководствоваться компании и менеджеры по* маркетингу в вопросах этики и социальной ответственности [24]? Некоторые считают, что годятся любые действия, допускаемые свободным рынком и не запрещенные законодательством. В соответствии с этим мнением компании и их менеджеры не обязаны задумываться о моральном аспекте принимаемых решений. Другими словами, можно с чистой совестью делать все, что позволяет система.

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

До появления Закона о доброкачественности пищевых продуктов и медицинских препаратов (1906 год) в рекламе диетических таблеток утверждалось, что человек, принимающий такие таблетки, может есть любую пищу в любое время и все равно его вес будет снижаться. Не верите? И все же это утверждение соответствовало истине; продукт подтверждал рекламу с устрашающей эффективностью. Дело в том, что основным ингредиентом в этом "диетическом средстве" были личинки солитера, которые, попадая в кишечный тракт, начинали там расти и развиваться. Человек, решивший похудеть с помощью "чудесных" таблеток, мог действительно расстаться с лишним весом, правда, заодно и со здоровьем, а подчас и с жизнью [25].

Таблица 16.1. Некоторые ситуации в маркетинге, сложные с точки зрения морали

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

Каждая компания и менеджер по маркетингу должны выработать для себя определенные нормы социальной ответственности и этики. Если компания следует принципу деятельности на благо всего общества, то каждый ее менеджер должен не только действо-

вать в рамках закона и принятых норм деловой практики, но и демонстрировать глубокую личную порядочность, корпоративную сознательность и заботу о благополучии потребителя. Такая четкая и продуманная позиция поможет менеджеру по маркетингу справиться с многочисленными сложными проблемами как в маркетинге, так и в других областях человеческой деятельности.

Подобно инвайронментализму, этика в маркетинге ставит особые задачи для маркетологов, работающих на мировом рынке. Стандарты и деловая практика в разных странах различны. Например, в США взятки и подарки в бизнесе противозаконны, а в Южной Америке это — стандарт деловой практики. Вопрос заключается в том, должна ли компания поступиться своими моральными нормами, чтобы эффективно конкурировать в странах с менее строгими нормами? В недавно проведенном исследовании двое специалистов задавали этот вопрос руководителям больших транснациональных компаний и получили единодушный ответ — нет [26]. Компаниям приходится придерживаться определенного набора нравственных стандартов в любой стране мира, чтобы не потерять уважение своих участников — потребителей, поставщиков, служащих компании, акционеров и общества.

Например, страховая компания *John Hancock Mutual Life Insurance Company* успешно действует в Юго-Восточной Азии — регионе, в котором, по западным стандартам, широко распространен сомнительный бизнес и правительство активно вмешивается в частный бизнес. Местные специалисты предупреждали представителей компании, что для успешной деятельности им придется пересмотреть свои правила, однако руководитель *John Hancock* Стивен Браун (Stephen Brown) заявил следующее.

> Мы столкнулись с этими явлениями с самого начала своей деятельности в Юго-Восточной Азии. Мы разъяснили своим сотрудникам, что будем руководствоваться в этих странах теми же этическими нормами и пользоваться теми же методами, что и у себя дома. И мы сдержали свое слово ... Мы твердо знали, что взятки и подношения незаконны, и если бы нам пришлось вести бизнес такими методами, то лучше было бы и не начинать. Наши сотрудники отвергают принцип двойной морали. Возможно, есть страны, где без этого просто не обойтись. Нам такие страны еще не попадались, а если и попадутся, мы просто не станем там работать [27].

Многие торговые и профессиональные ассоциации разработали для себя своеобразные "моральные кодексы", вслед за ними за разработку аналогичных кодексов принимаются и компании. Например, Американская ассоциация маркетинга (международная ассоциация, объединяющая менеджеров по маркетингу и студентов — будущих маркетологов) разработала собственный моральный кодекс, представленный в табл. 16.2. Кроме того, компании разрабатывают программы просвещения своих менеджеров в вопросах морали и этики и помогают им находить правильные решения в каждом конкретном случае. В компаниях проводятся курсы и семинары по этике, создаются специальные комитеты.

Кроме того, более чем в 200 крупнейших американских компаниях есть "специалисты по этике" — руководители довольно высокого ранга, которые занимаются вопросами и проблемами этического характера, возникающими в деятельности компании. В частности, в 1991 году компания *Nynex* создала у себя новую должность "вице-президента по вопросам этики", предоставив ему штат в 12 сотрудников и годовой бюджет в миллион долларов. С тех пор подготовку в "этическом отделе" прошли 95 тысяч работников *Nynex*. Среди других мероприятий по подготовке — проведение однодневных семинаров,

на которых рассматриваются различные сложные с морально-этической точки зрения ситуации в области маркетинга, финансов и других областях деятельности. Участие в таких семинарах приняли уже 22 тысячи менеджеров. Один из семинаров был посвящен вопросам использования сведений о конкурентах, полученных нечестным путем, — менеджерам разъяснили, что пользоваться такого рода данными абсолютно недопустимо [28].

Многие компании разработали совершенно новые методы просвещения служащих в вопросах морали и этики.

Корпорация *Citicorp* разработала деловую игру, в процессе которой команды служащих учатся разрешать сложные этические коллизии. Сотрудники *General Electric* для консультации по этическим вопросам могут обратиться к специально разработанным программам, установленным на их персональных компьютерах. В *Texas Instruments* в электронной службе новостей существует еженедельная колонка на темы этики и морали, которую служащие читают с большим интересом. Кроме того, каждый служащий может обратиться с вопросом в редакцию новостей, и его вопрос вместе с ответом будет опубликован. Ответы составляет главный специалист компании по вопросам этики, который также консультирует по этическим проблемам, с которыми чаще всего сталкиваются служащие компании [29].

Тем не менее ни один из "моральных кодексов" или "сводов этических норм" сам по себе не гарантирует высоконравственного поведения. Этика и социальная ответственность требуют всеобщего высокого морального уровня, который должен стать неотъемлемой частью корпоративной культуры. По мнению Дэвида Витмена (David R. Whitman), председателя совета директоров корпорации *Whirlpool*, "в конечном счете соблюдение этических норм должно быть неотъемлемой частью организации, способом жизни, глубоко укоренившимся в коллективном сознании ... В любой компании высокие моральные стандарты должны стать способом существования, традицией, которая передается старшими служащими младшим, причем на всех уровнях организации. Тут особая роль отводится руководству компании, и в первую очередь президенту, который должен служить образцом безупречного поведения. Но и этого мало: руководство должно создать в компании такую среду, которая не только поощряла бы и вознаграждала соблюдение норм этики, но и делала бы совершенно неприемлемым малейшее отклонение от высоких нравственных стандартов" [30].

В новом тысячелетии менеджеров по маркетингу ждут новые испытания и возможности. С одной стороны, технологические разработки для использования солнечной энергии, персональных компьютеров, глобальных коммуникаций, интерактивного телевидения, современной медицины, новых видов транспорта, связи и отдыха открывают массу неожиданных маркетинговых возможностей, с другой — усиливают ограничения, налагаемые социальными, экономическими, культурными и экологическими факторами. Перед компаниями, способными создавать новые потребительские ценности в условиях высокой социальной ответственности, открываются прекрасные перспективы.

Таблица 16.2. Моральный кодекс Американской ассоциации маркетинга

Члены Американской ассоциации маркетинга (AAM) обязуются всегда действовать в соответствии с высокими этическими и профессиональными стандартами поведения. С этой целью члены AAM составили настоящий Моральный кодекс члена AAM.

Об ответственности маркетолога

Маркетолог должен отвечать за последствия своей деятельности и прилагать максимум усилий для того, чтобы его решения, рекомендации и действия действительно были направлены на выявление, обслуживание и удовлетворение всех контактных аудиторий: потребителей, организаций и общества.

Основные принципы профессиональной этики в маркетинге

1. Ключевое правило: не наносить ущерба сознательно.
2. Следовать законам и регулятивным нормам.
3. *Демонстрировать высокий уровень образования, подготовки и опыта.*
4. Активно поддерживать, воплощать в жизнь и пропагандировать настоящий Моральный кодекс.

О честности и порядочности

Маркетолог должен отстаивать и проводить в жизнь принципы профессиональной порядочности, чести и достоинства.

1. *Быть честным в работе с потребителями, клиентами, служащими, поставщиками, дистрибьюторами* и общественностью.
2. Не вступать сознательно в конфликт интересов без предварительного уведомления всех заинтересованных сторон.
3. Придерживаться принятой системы оплаты; платить и принимать в качестве оплаты за маркетинговые мероприятия суммы, установленные правилами, соглашением или законодательством.

О правах и обязанностях сторон при купле-продаже

Участники операций купли-продажи имеют право рассчитывать на следующее.

1. Предлагаемые товары и услуги безопасны и соответствуют своему назначению.
2. Сведения о предлагаемых товарах и услугах не вводят в заблуждение.
3. Все участвующие стороны готовы честно выполнить свои обязательства, *финансовые* в том числе.
4. Предусмотрены надлежащие меры для справедливого удовлетворения и/или компенсации жалоб, связанных с купленным товаром.

Все вышесказанное налагает на маркетолога следующие дополнительные (помимо основных) обязанности

Разработка товаров

- уведомление обо всех существенных рисках, связанных с использованием товара или услуги
- уведомление обо всех случаях замены компонентов товара, которые могут существенно изменить товар или повлиять на решение потребителя о покупке товара
- разъяснение всех дополнительных возможностей товара, с которыми связано повышение цены

Продвижение

- отказ от ложной или вводящей в заблуждение рекламы
- отказ от давления на покупателя и методов навязывания товара покупателю
- отказ от методов стимулирования сбыта, связанных с вводом покупателя в заблуждение или манипулированием его сознанием

Сбыт

- отказ от манипуляций с наличием товара для извлечения дополнительной прибыли
- отказ от использования принуждения в каналах распространения
- отказ от попыток давления на посредника в его работе с товаром

Окончание табл. 16.2

Ценообразование

- отказ от участия в мероприятиях по установлению фиксированных цен
- отказ от практики установления хищнических цен (для устранения конкурента)
- готовность сообщить полную цену, связанную с любой покупкой

Маркетинговые исследования

- отказ от практики продаж или сбора данных под видом проведения исследований
- обеспечение объективности исследований путем отказа от ложной интерпретации или утаивания данных, полученных в ходе исследования
- честность по отношению к внешним клиентам и поставщикам

Отношения внутри компании

Маркетолог должен предвидеть, как его действия могут сказаться на поведении других работников внутри компании. Маркетолог не должен требовать, применять либо поощрять методы принуждения, чтобы не спровоцировать неэтичное поведение тех, с кем он работает (других служащих, поставщиков или потребителей). Маркетолог должен следующее.

1. В своей профессиональной деятельности строго соблюдать принципы конфиденциальности и анонимности при работе с информацией, доступ к которой маркетолог получает в силу служебного положения.
2. Своевременно и качественно выполнять свои обязательства по контрактам и взаимным соглашениям.
3. Не присваивать себе чужих заслуг (целиком или частично), не выдавать чужую работу за свою, не получать вознаграждение за работу, выполненную другими, без согласования с ними и выплаты им соответствующей компенсации.
4. Не использовать служебного положения в личных целях, нанося тем самым моральный и материальный ущерб своей компании и другим участникам маркетинговой деятельности.

Любой член AAM, нарушивший любой пункт настоящего Морального кодекса, может быть наказан временным прекращением членства вплоть до исключения.

Подходит к концу ваше первое знакомство с миром маркетинга. В этой главе мы рассмотрели несколько важных понятий, касающихся влияния маркетинга на индивидуальных потребителей, другие компании и общество в целом. Вы узнали о том, что задача современного маркетолога — выявить нужды потребителя и удовлетворить их посредством создания и продажи соответствующих товаров по ценам, которые представляются потребителю разумными и в то же время выгодны производителю. Система маркетинга должна выявлять, обслуживать и удовлетворять потребности и запросы покупателей, улучшая их качество жизни. В деятельности по удовлетворению нужд потребителя маркетологи решаются на действия, которые не всем нравятся или выгодны. Менеджеры по маркетингу должны знать, за что маркетинг чаще всего *подвергается критике*.

Привал: обзор пройденного пути

1. **Расскажите об основных направлениях критики маркетинга.**

   Влияние маркетинга на благосостояние индивидуального потребителя подвергается критике из-за завышения цен, методов недобросовестной деловой практики, навязывания товаров, продажи некачественных либо опасных товаров, практики запланированного быстрого устаревания и плохого обслуживания малоимущих потребителей. *Влияние маркетинга на общество* подвергается критике, поскольку

маркетинговая деятельность порождает ложные ценности и потребительское отношение, нехватку товаров общественного пользования, загрязнение культурной среды и избыток политической власти, которой пользуется бизнес. Критики также выражают недовольство по поводу *влияния маркетинга на другие компании*, выражающегося в нанесении ущерба конкурентам и сужении конкуренции в результате поглощений, в недопущении конкурентов на рынок и в недобросовестных методах конкуренции.

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

   Недовольство маркетинговой системой порождает *общественные движения граждан. Консьюмеризм* — это организованное движение, направленное на расширение прав и возможностей покупателей по отношению к продавцам. Сознательные маркетологи видят в этом движении стимул для повышения уровня обслуживания потребителей посредством их информирования, обучения и защиты. *Инвайронментализм* — это организованное движение граждан и государственных органов, направленное на защиту и улучшение состояния окружающей среды. Первая волна экологического движения была инициирована группами активистов и сознательными гражданами, а вторая — правительством, которое приняло ряд законов и регулятивных норм, призванных ужесточить контроль за деятельностью предприятий, наносящих ущерб окружающей среде. На пороге нового тысячелетия эти две волны инвайронментализма слились в третью, когда корпоративная Америка добровольно принимает на себя ответственность за обеспечение экологической безопасности. Сегодня компании проводят политику *экологической ответственности*, разрабатывая стратегии, которые обеспечивают охрану окружающей среды и одновременно приносят компаниям прибыль.

3. **Перечислите принципы социально ответственного маркетинга.**

   Раньше многие компании сопротивлялись общественным движениям в защиту прав потребителей и окружающей среды и соответствующим законам, но сегодня большинство из них согласились, что потребитель нуждается в информации, знаниях и защите. Некоторые компании проводят политику *цивилизованного маркетинга*; это означает, что маркетинг компании должен поддерживать оптимальное функционирование всей системы маркетинга в течение максимально длительного времени. Цивилизованный маркетинг базируется на пяти принципах: *ориентация на потребителя; внедрение инноваций; повышение потребительской ценности; разработка социально значимой миссии; работа на благо всего общества в целом.*

4. **Расскажите о роли этики в маркетинге.**

   Все чаще компаниям приходится разрабатывать специальные нормы или принципы — другими словами, правила, которыми должны руководствоваться менеджеры, когда приходится решать вопросы *этики в маркетинге*. Но даже самые совершенные правила не способны предусмотреть все непростые этические ситуации, с которыми сталкивается подчас маркетолог или компания. Существует два подхода к определению того, что можно и чего нельзя в маркетинговой деятельности. Первый подход основывается на том, что можно все, что не запрещено законом и

допускается правилами свободного рынка. Второй подход, который принят цивилизованными компаниями, состоит в том, что ответственность за маркетинг лежит не на системе, а на конкретных компаниях и маркетологах. Каждая компания и каждый маркетолог должны выработать принципы социальной ответственности и этичного поведения. Учитывая, что цивилизованный маркетинг стремится работать на благо всего общества в целом, менеджеры по маркетингу должны не только ориентироваться на то, что законно и принято, но и разработать стандарты личной порядочности, корпоративной ответственности и сознательности и постоянно стремиться к повышению благосостояния потребителей.

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

Итак, вы дочитали свою первую книгу, посвященную маркетингу, и мы надеемся, что это только начало вашего знакомства с этой интересной и многообещающей дисциплиной. Возможно, вы будете более глубоко изучать маркетинг в другом учебном заведении либо выберете профессию маркетолога или останетесь просто потребителем — в любом случае вам пригодятся знания, полученные в этой книге.

Указатель важнейших терминов

Внедрение инноваций
Желанный товар
Инвайронментализм
Консьюмеризм
Несовершенный товар
Ориентация на потребителя
Повышение потребительской ценности
Полезный товар
Привлекательный товар
Работа на благо всего общества в целом
Социально значимая миссия
Цивилизованный маркетинг
Экологическая ответственность

Проверочные задания и контрольные вопросы помогут вам усвоить материал, с которым вы познакомились в этой главе.

Проверочные задания

1. Потребители, их адвокаты, правительственные органы и другие юридические и физические лица обвиняют маркетинг в нанесении ущерба потребителям посредством завышения цен, введения в заблуждение, _____, _____, _____ и плохого обслуживания неимущих потребителей.
2. Если при американской системе маркетинга розничные цены действительно выше, чем следует, то это объясняется влиянием трех факторов: _____, _____, _____.
3. _____ уполномочил Федеральную торговую комиссию США упорядочить рекламную деятельность, чтобы оградить потребителей от "нечестных или вводящих в заблуждение действий и приемов".

4. *Критики маркетинга утверждают, что некоторые производители используют* _____, в результате чего потребитель покупает новый товар еще до того, как старый придет в негодность.
5. Критики современных методов рекламной деятельности чаще всего обвиняют рекламу в том, что она порождает _____, _____ _____, _____ и усиление политического влияния бизнеса.
6. _____ — это организованное движение граждан и государственных органов, направленное на расширение прав и возможностей покупателей по отношению к продавцам.
7. _____ — это организованное движение граждан и государственных органов, *направленное на защиту и улучшение состояния окружающей среды.*
8. Цивилизованный маркетинг базируется на пяти принципах: ориентация на потребителя, _____, _____, _____, работа на благо всего общества в целом.
9. _____ означает, что компания должна формулировать свою миссию *не с точки зрения товара, а в более широком социальном смысле.*
10. Товары можно подразделить на две категории: одни приносят кратковременное удовлетворение, другие приносят потребителю пользу в течение длительного времени. _____ — тот, который не обязательно доставляет немедленное удовлетворение, но весьма полезен в долговременной перспективе.

Ответы. 1. Навязывания покупки, продажи низкокачественных и опасных для здоровья товаров, запланированного быстрого устаревания. 2. Затратная организация сбыта, непомерные расходы на рекламу и продвижение, чрезмерные наценки. 3. Закон Улпера–Ли. 4. Программы запланированного быстрого устаревания. 5. Ложные потребности, философию потребительства, нехватку товаров общественного пользования, загрязнение культурной среды. 6. Консьюмеризм. 7. Инвайронментализм. 8. Внедрение инноваций, повышение потребительской ценности, разработка социально значимой миссии. 9. Социально значимая миссия. 10. Полезный товар.

Темы для обсуждения

1. Вас вместе с одним из экономистов пригласили принять участие в общественной *дискуссии, посвященной маркетинговой деятельности в индустрии прохладительных напитков.* Вас несколько удивило, что экономист начал дискуссию развернутой критикой в адрес маркетинга, обвиняя его, в частности, в завышении цен, которые покрывают издержки на организацию сбыта, и во введении потребителей в заблуждение мероприятиями по продвижению товара. Хотя вы собирались говорить о другом, теперь вы чувствуете необходимость защитить маркетинг в целом и маркетинговую деятельность производителей прохладительных напитков в частности. Что вы ответите на критику экономиста?
2. Как вы считаете, какие (или ни одна) из перечисленных ниже компаний ведут цивилизованный маркетинг: *McDonald's, Procter & Gamble, General Motors, Johnson & ohnson.*

3. Узнав, что вы изучаете вопросы защиты прав потребителей и, в частности, права продавцов и покупателей, группа потребителей пригласила вас написать "Билль о правах покупателя автомобиля". Группа планирует использовать этот документ для продвижения своих требований по улучшению отношения к покупателям автомобилей со стороны производителей и государства. Составьте проект такого билля. Если "Билль" будет принят как законодательная норма, какие преимущества получат покупатели автомобилей? Если бы вы были руководителем отдела маркетинга в автомобильной компании, как вы отреагировали бы на появление подобного документа?
4. Сравните концепцию маркетинга с принципом маркетинговой деятельности на благо всего общества. Как вы считаете, должны ли все маркетологи следовать этому принципу? Почему?
5. Вы — менеджер по маркетингу в небольшой компании, производящей кухонные бытовые приборы. В процессе испытаний в самом популярном вашем приборе обнаружился дефект, который способен причинить ущерб небольшому числу потребителей. Однако отзыв товара и сопровождающая его огласка приведут к разорению вашей компании, и все работники (вы в том числе) потеряют работу. Как вы должны поступить? Объясните.

Маркетинг и законодательство

По мере усложнения бизнеса и маркетинга потребителям и маркетологам все труднее решить, что в деловой практике допустимо, а что — недопустимо. В некоторых отраслях промышленности и видах деятельности регулирующие маркетинговую деятельность правила и нормы уже сформировались, всеми признаны и понятны. Что же касается маркетинга в Интернете, то здесь такие правила еще только предстоит разработать. Виртуальное пространство Интернета — это что-то вроде "Дикого Запада" только 90-х годов, когда каждый руководствуется собственным законом. Все это, конечно, изменится, но когда и до какой степени — пока неясно. И все же для современного маркетолога чрезвычайно важно понимать те законы и правила, которые действуют в Интернете уже сейчас, и предвидеть появление и характер новых. Посетите следующие Web-серверы: сервер Федеральной торговой комиссии США (`www.ftc. gov`); сервер Федеральной комиссии связи США (`www.fcc.gov`); сервер информационной сети FedWorld (`www.fedworld.gov`); сервер Центра информации для потребителей (`www.pueblo.gsa.gov`); сервер Государственного архивного управления (`www.nara.gov`).

Вопросы для обсуждения

1. Легко ли найти информацию о законах и регулятивных нормах, касающихся маркетинга в Интернете? Если бы вы были предпринимателем и хотели создать собственный маркетинговый Web-сайт в Интернете, куда вы обратились бы за информацией относительно того, какими законами регулируется содержание Web-узлов? Исходя из информации, полученной на перечисленных выше Web-серверах, расскажите, какую информацию нельзя размещать в Интернете. С какими проблемами вы столкнулись, пока искали нужную вам информацию?

2. Найдите хотя бы один Web-сервер, который предоставляет полезную информацию по поводу создания маркетинговых Web-сайтов. Расскажите об этом на семинаре.
3. Интернет предоставляет потребителям не только огромные возможности, но и поводы для разочарований, опасности и трудности. Многих пользователей World Wide Web разочаровывают такие явления, как спам (когда пользователю без его просьбы отправляют по электронной почте рекламные и другие не интересующие его материалы, как правило, большие по объему), порнография, недобросовестные предложения и обещания. Представьте, что вы менеджер по маркетингу компании, которая продает свою продукцию через Интернет, и желаете общаться со своими потенциальными и имеющимися клиентами в доброжелательной и "незамусоренной" среде. Какие организации следует привлечь к регулированию использования Интернета и электронной торговли? Какие виды регулирования вы предложили бы? Какие трудности вы видите на пути реализации такого регулирования?

Практические задания

"Озеленение Америки" — это не посадка лесов, а образ жизни. Принятие "зеленого" образа жизни означает, что растет спрос на товары и услуги, производство и использование которых наносит минимальный ущерб окружающей среде. По мере "позеленения" клиентов компании предлагают все больше "зеленых" товаров и программ. *McDonald's*, *Wal-Mark* и *Procter & Gamble* — вот лишь некоторые из многочисленных компаний, которые переходят к более "зеленому" образу мысли и стилю потребления. (См. раздел "Community" на Web-сайте компании *McDonald's* (`www.mcdonalds.com`) и Web-сайт *Internet Green Marketplace* (`www.envirolink.org`).) Предположим, что вы менеджер по маркетингу компании *Crayola Crayons* (`www.crayola.com`) (компания, которая торгует цветными карандашами, причем очень активно через Интернет. — *Примеч. ред.*) и занимаетесь формулированием "зеленой стратегии", которая должна сделать ваш товар еще более экологически безвредным и конкурентоспособным. В процессе выработки такой политики рассмотрите товар, упаковку, каналы распространения, методы продвижения и продажу с помощью дистрибьюторов. Представьте свой вариант "зеленой стратегии" на семинаре.

Условия задачи

Мало найдется примеров законодательного преследования крупных компаний, которые возбуждали бы такой интерес общественности, как обвинение корпорации *Microsoft* в монополизации компьютерной промышленности. Дело *Microsoft* изобилует сложными коллизиями, а его результат, безусловно, будет иметь самые значительные последствия для методов ведения бизнеса и лично для многих пользователей. Нравится нам это или нет, но *Microsoft* прочно вошла в жизнь практически каждого из нас. Возникает вопрос: "Хорошо это или плохо?" Конкуренты и правительство обвиняют *Microsoft* в том, что корпорация, пользуясь своим исключительным положением на рынке программного обеспечения, вытесняет конкурентов с рынка или создает им препятствия для проникновения на рынок, что плохо сказывается на свободной конкуренции и, в перспективе, — на благосостоянии потребителей. Председатель совета директоров и президент *Microsoft* Билл Гейтс считает, что ни одна компания не может стать монополистом в столь дорогосто-

ящей и постоянно меняющейся отрасли, как производство программного обеспечения, и что возглавляемая им корпорация не делает ничего противозаконного, а только ведет агрессивную, эффективную и честную конкуренцию. Большинству пользователей нравятся товары корпорации, и они не имеют ничего против "жизни в мире *Microsoft*", по крайней мере, до тех пор, пока этот мир во всем их устраивает. Тот факт, что благодаря деятельности *Microsoft* США стали мировым лидеров в области компьютерных технологий, охлаждает пыл сторонников жестких мер против корпорации. В какой мере они могут ограничить одну из самых успешных и конкурентоспособных компаний в мире? Каким бы ни был ответ, он очень серьезно повлияет на нашу экономику и жизнь.

А теперь решайте

1. С точки зрения менеджера по маркетингу, какие уроки можно извлечь из процесса над *Microsoft*? В чем заключаются основные обвинения в адрес корпорации? Какие из них самые важные?
2. Изучите публикации в прессе по делу *Microsoft* и выскажите свою позицию. Чью сторону вы занимаете — корпорации *Microsoft* или ее конкурентов? Объясните и аргументируйте свою позицию.
3. Представьте, что вы — менеджер по маркетингу в `Amazon.com` — крупнейшей компании, торгующей книгами через Интернет. Как судебное решение по делу *Microsoft* может подействовать на вашу компанию и ее маркетинговую деятельность? Как оно подействует на конкуренцию в индустрии производства компьютерного программного обеспечения? На производство серверов и браузеров? На Интернет и электронную торговлю в целом? Что вы лично думаете о проблеме слияний и поглощений крупных компаний в этой отрасли?

Примечания

1. Цитаты из статей *Rhymer Rigby*. Tutti-Frutti Management//Management Today, February 1998, P. 54–56; *Alex Taylor III*. Yo, Ben! Yo Jerry! It's Just Ice Cream//Fortune, April 28, 1997, p. 374; *Ben & Jerry's Mission Statement*, доступных по адресу `www.benjerry.conVmission.html`. См. также работы *Tom Mclnerney*. Double Trouble: Combining Business and Ethics//Business Ethics Quarterly, January 1998, P. 187–189; *Everything You Ever Wanted to Know about Ben & Jerry's*, доступные по адресу `www.benjerry.com/ aboutbj.html`, July 21, 1998.
2. См. статью *Jeffrey H. Birnbaum*. Tobacco's Can of Worms//Fortune, July 21, 1997, P. 58–60; *John McCain and Robert Pitofsky*. Sorting Through Tobacco Dilemma// Advertising Age, March 16, 1998, p. 24; *Krik Davidson*. Up in Smoke: For Tobacco, There's No Turing Back//Marketing News, May 25, 1998, P. 6, 21.
3. См. статьи *Faye Rice*. How to Deal with Tougher Customers//Fortune, December 3, 1990, P. 38–48; *Richard W. Pollay and Banwari Mittal*. Here's the Beef: Factors, Determinants, and Segments in Consumer Criticism of Advertising//Journal of Marketing,

Словарь терминов и понятий

- **Агент.** Оптовик, представляющий покупателей или продавцов на долговременной основе, выполняет ограниченное число функций и не обладает правом собственности на товары.
- **Адаптированный маркетинговый комплекс.** Стратегия, используемая в международной торговле для приспособления всех элементов маркетингового комплекса к специфическим характеристикам целевого рынка. Ее реализация связана с дополнительными затратами, однако позволяет завоевать большую долю рынка и получить дополнительную прибыль.
- **База данных о покупателях.** Организованный массив исчерпывающей информации об отдельных (либо потенциальных) покупателях, включающий сведения географического, демографического, психографического характера, а также данные о покупательском поведении.
- **Базы данных внутренней информации.** Разнообразная информация, получаемая из внутренних источников компании, которая хранится в компьютерах в электронном виде.
- **Бизнес-портфель.** Набор видов деятельности и товаров, которые определяют профиль компании.
- **Брокер.** Оптовик, не обладающий правом собственности на товар, в основном, занимается организацией встреч продавца и покупателя и принимает участие в переговорах.
- **Беби-бум.** Резкое увеличение рождаемости в США, начавшееся после Второй мировой войны и продолжавшееся до начала 60-х годов. Дети, родившиеся в этот период, получили название "беби-бумеров". В настоящее время беби-бумеры — это люди среднего возраста, главная целевая аудитория маркетологов.
- **Вертикальная маркетинговая система (ВМС).** Структура канала распределения, при которой производители, оптовые и розничные торговые фирмы функционируют как единая система. Один из участников канала либо является владельцем остальных фирм-участников, либо заключает с ними соглашения, либо имеет влияние, достаточное для того, чтобы объединить остальных участников.
- **Взгляды.** Устойчивые благоприятные или неблагоприятные оценки, чувства и склонности в отношении предметов или идей.
- **Внешняя служба сбыта.** Внешние ("полевые") торговые агенты, совершающие поездки к заказчикам.
- **Внутренний конфликт.** Ощущение неудовлетворенности, вызываемое сомнениями в правильности выбора, которые возникают после совершения покупки.
- **Внутренний маркетинг.** Маркетинг организации сферы услуг, используемый для обучения и эффективной мотивации сотрудников, непосредственно контактирующих с клиентами, а также всего обслуживающего персонала работать в команде и обеспечивать удовлетворение потребителя.

- **Внутренняя служба сбыта.** Торговые агенты, выполняющие свои служебные обязанности непосредственно в офисе, поддерживая телефонные контакты и принимая заказчиков и потенциальных покупателей.
- **Восприятие.** Процесс, в ходе которого человек отбирает, организует и интерпретирует информацию, формируя в сознании картину окружающего мира.
- **Всеобщее управление качеством (TQM — total quality management).** Программы, направленные на постоянное повышение качества товаров, услуг и совершенствование маркетинговой деятельности.
- **Встречная (компенсационная) торговля.** Международная торговля, связанная с прямым или непрямым обменом товарами вместо денег.
- **Вторичная информация.** Собранные для других целей и систематизированные данные, готовые к использованию.
- **Выборка.** Часть населения, отобранная для проведения маркетингового исследования, которая должна представлять все население в целом.
- **Генерация идей.** Систематически организованный поиск идей новых товаров.
- **Глобальная компания.** Компания, которая, работая в нескольких странах, добивается таких преимуществ в научных исследованиях, производстве, маркетинге и финансах, которые недоступны ее конкурентам, действующим только на внутреннем рынке.
- **Горизонтальные маркетинговые системы.** Схема построения канала распределения, при которой несколько компаний одного уровня объединяют свои усилия, чтобы осваивать новые маркетинговые возможности.
- **Двусторонний маркетинг.** Маркетинг организации сферы услуг, который предполагает, что воспринимаемое качество услуги в значительной степени зависит от качества взаимодействия покупателя с продавцом.
- **Демаркетинг.** Разновидность маркетинга, направленная на временное или постоянное уменьшение спроса. Целью таких мер является не уничтожение спроса, а только его уменьшение или смещение во времени и пространстве.
- **Демография.** Наука, изучающая различные характеристики населения: его численность, плотность, размещение, возраст, соотношение полов, рас, рода занятий и прочие статистические данные.
- **Диверсификация.** Стратегия роста компании за счет запуска или приобретения новых производств, отличающихся от существующих товаров и рынков компании.
- **Дифференцированный маркетинг.** Одна из стратегий охвата рынка, при которой компания принимает решение ориентироваться на несколько сегментов рынка и разрабатывает для каждого из них отдельные предложения.
- **Дифференцированное ценообразование.** Вид ценообразования, при котором продажа товара осуществляется по нескольким разным ценам без учета различий в издержках.
- **Договорная ВМС.** Вертикальная маркетинговая система, в которой независимые компании, ведущие свою деятельность на различных уровнях производства и распреде-

ления, заключают официальные соглашения для объединения своих усилий, чтобы добиться такого увеличения объемов продаж или экономии средств, которого каждое предприятие в отдельности не смогло бы достичь.

- **Желанный товар.** Товар, который доставляет как немедленное удовлетворение, так и длительную пользу.
- **Жизненный цикл товара (ЖЦТ).** Изменение объема продаж и прибыли на протяжении времени жизни товара. Состоит из пяти ясно различимых этапов: разработка товара, выведение на рынок, рост, зрелость и упадок.
- **Заводские магазины.** Торговые заведения, которыми владеют и управляют производители товаров, обычно предлагающие для продажи излишки или остатки товарных запасов производства, незавершенные изделия либо некондиционные товары.
- **Закон Энгеля.** Закономерность изменения структуры расходов семей и отдельных потребителей (на продукты питания, жилье, транспортные услуги и т.д.) в зависимости от роста их доходов, выявленная более ста лет назад прусским статистиком Эрнстом Энгелем (Ernst Engel).
- **Заключение сделки.** Один из этапов процесса продажи, при котором торговый агент получает от потребителя заказ на поставку своей продукции.
- **Запросы.** Потребности человека, подкрепленные его покупательной способностью.
- **Зачетные талоны.** Предложение о частичном возмещении стоимости товара производителем при условии подтверждения сделанной покупки.
- **Зачеты.** Поощрительные денежные суммы, выплачиваемые производителем розничному торговцу в виде вознаграждения за содействие в продвижении товара.
- **Инвайронментализм.** Организованное движение граждан и государственных органов, направленное на защиту и улучшение состояния окружающей среды.
- **Индивидуальный маркетинг.** Приспосабливание товарного ассортимента и маркетинговых программ к нуждам и предпочтениям отдельных потребителей.
- **Индустрия.** Группа компаний, предлагающих одинаковый товар или класс взаимозаменяемых товаров. Совокупность всех продавцов товара или услуги.
- **Интегрированное управление логистикой.** Концепция организации товародвижения, которая основана на интеграции системы товародвижения компании с системами поставщиков и потребителей. Цель этой концепции — достижение максимальной производительности всей системы маркетинговой логистики.
- **Интегрированные маркетинговые коммуникации.** Концепция, согласно которой компания тщательно продумывает и координирует работу своих многочисленных каналов коммуникации — реклама в средствах массовой информации, личная продажа, стимулирование сбыта, связи с общественностью, прямой маркетинг, упаковка товара и др. — для выработки четкого, последовательного и убедительного представления о компании и ее товарах.

- **Интегрированный прямой маркетинг.** Кампании прямого маркетинга, в которых для повышения общего уровня реакции и прибыли используются несколько средств доставки маркетинговых сообщений и многоступенчатые рекламные процессы.
- **Интенсивное распределение.** Размещение товара в максимально возможном количестве торговых точек.
- **Интерактивное маркетинговое исследование.** Сбор первичной информации с помощью Интернет-опросов и групповых фокусированных интервью в диалоговом режиме.
- **Интерактивный маркетинг.** Форма прямого маркетинга, осуществляемая с помощью интерактивных компьютерных служб, предоставляющих информационные услуги в оперативном режиме. Для этого используются системы, обеспечивающие двустороннюю электронную связь между продавцом и покупателем.
- **Калькуляция плановой себестоимости.** Метод ценообразования, при котором сначала определяется идеальная продажная цена, а затем создается товар, издержки производства которого позволят продавать его по такой цене.
- **Канал прямого маркетинга.** Канал распределения товаров, в котором нет промежуточных звеньев, или уровней.
- **Каналы личной коммуникации.** Каналы, по которым двое или более человек общаются друг с другом напрямую. Это общение двух собеседников, лектора с аудиторией, телефонный контакт и даже личная переписка.
- **Канал распределения.** Совокупность независимых организаций, участвующих в процессе продвижения товара или услуги от производителя к потребителю, который использует этот товар или услугу либо непосредственно, либо для производства на их основе других товаров или услуг.
- **Капитал торговой марки.** Ценность торговой марки. Определяется уровнем покупательской приверженности и осведомленности, воспринимаемым качеством, сильными марочными ассоциациями и другими активами, такими как патенты, торговые знаки и отношения между каналами распространения.
- **Качество.** Способность товара выполнять свои функции. Совокупность свойств и характеристик товаров или услуг, благодаря которым этот товар или услуга способны удовлетворять прямо или косвенно выражаемые нужды.
- **Квота.** Количественное ограничение объема товаров определенных категорий, разрешенных для ввоза в страну.
- **Командная торговля.** Привлечение специалистов по торговле, маркетингу, инжинирингу, финансам, техническому сопровождению и даже менеджеров высшего уровня к обслуживанию больших и сложных заказов.
- **Комбинированные маркетинговые системы.** Многоканальные системы распределения, при которых какая-либо компания формирует несколько каналов распределения, чтобы охватить несколько сегментов рынка.
- **Коммерциализация.** Освоение серийного производства и выпуск нового товара на рынок.

- **Коммерческие оперативно-информационные службы.** Компании, которые за определенную помесячную оплату предоставляют своим абонентам оперативную информацию, развлечения, возможность совершать покупки, обеспечивая также множество других маркетинговых услуг.
- **Компенсация.** Деньги из фонда стимулирования сбыта, выплачиваемые производителями розничным торговцам в обмен на согласие определенным образом представлять товар.
- **Комплекс продвижения.** Специфическое сочетание рекламы, личной продажи, мероприятий по стимулированию сбыта и организации связей с общественностью, используемых компанией для достижения рекламных и маркетинговых целей.
- **Комплексная продажа.** Предложение комплексного решения проблемы, когда все необходимые компоненты покупаются у одного поставщика, что устраняет необходимость принятия ряда отдельных решений, неизбежных при закупке у разных поставщиков.
- **Комплексный сбор данных.** Электронная система слежения, которая позволяет определить воздействие телевизионной рекламы и мероприятий по продвижению товара на характер покупок данного потребителя.
- **Конкурентное преимущество**. Преимущество, приобретаемое компанией над конкурентами посредством предложения потребителям большей ценности либо за счет предложения товаров и услуг по более низким, по сравнению с конкурентами, ценам или за счет предоставления потребителям больших выгод, которые в достаточной мере компенсируют более высокие цены на товары и услуги.
- **Конкурсы, лотереи и игры.** Кампании по стимулированию сбыта, которые дают потребителю шанс, случайно или приложив определенные усилия, выиграть что-нибудь, например деньги, путевки или различные товары.
- **Консьюмеризм.** Организованное движение граждан и государственных органов, направленное на расширение прав и возможностей покупателей по отношению к продавцам.
- **Контакт.** Один из этапов процесса продажи, когда торговый агент встречается с покупателем и пытается расположить его к себе, чтобы дать взаимоотношениям хороший старт.
- **Контактная аудитория.** Любая группа людей, которая проявляет реальный или потенциальный интерес к компании и от которой зависит достижение компанией своих целей.
- **Контроль маркетинга.** Процесс количественного определения и анализа результатов реализации маркетинговых стратегий и планов, а также осуществление корректирующих действий для достижения поставленных целей.
- **Конфликт внутри канала распределения.** Разногласия, возникающие между участниками канала по поводу целей и функций каждого участника, а также относительно круга обязанностей и получаемого вознаграждения.

- **Концентрированный маркетинг.** Одна из стратегий охвата рынка, при которой компания стремится к охвату большой части одного или нескольких субрынков.
- **Концепция интенсификации коммерческих усилий.** Основана на том, что потребители не будут активно покупать товар, производимый данной компанией, если не предпринять специальных мер по продвижению товара на рынок и широкомасштабной продаже.
- **Концепция кругооборота розничной торговли.** *Концепция розничной торговли, которая заключается в том, что новые розничные торговцы обычно начинают с торговых операций, характеризуемых низкой прибылью и низкой ценой, но впоследствии они включаются в торговые операции с более высокими ценами и большим набором услуг, становясь, по сути, такими же "обычными" розничными торговцами, как и те, которых они заменили.*
- **Концепция товара.** Идея товара, разработанная и сформулированная с точки зрения значимых для покупателей характеристик.
- **Концепция социально-этичного маркетинга.** Наиболее современная концепция маркетинга, суть которой сводится к следующему: компания должна принимать маркетинговые решения на основании потребностей клиентов, интересов самой компании, долгосрочных интересов клиентов и долгосрочных интересов общества.
- **Концепция совершенствования производства.** Основана на предположении о том, что потребитель отдаст предпочтение тем товарам, которые широко распространены и доступны по цене; управление маркетингом должно быть направлено на совершенствование производства, форм и методов распространения товаров.
- ***Концепция совершенствования товара.*** *Основана на предположении о том, что потребитель отдаст предпочтение товару, качество, производительность и характеристики которого постоянно улучшаются; следовательно, компания-производитель должна все свои силы направить на совершенствование своей продукции.*
- **Концепция маркетингового подхода.** Подход к управлению маркетингом, который предполагает, что достижение компанией своих целей зависит от определения нужд и запросов целевых рынков и от более эффективного, по сравнению с компаниями-конкурентами, удовлетворения потребителя.
- **Корпоративная ВМС.** Вертикальная маркетинговая система, при которой последовательные этапы производства и распределения товаров находятся в собственности одного предприятия. Руководство каналом основано на единоличном владении.
- **Корпоративная сеть магазинов.** Два или несколько заведений розничной торговли, находящихся в общем владении и под общим управлением, имеющих централизованные службы закупок и сбыта и торгующих аналогичным ассортиментом товаров.
- **Корпоративный Web-узел.** *Узел, созданный в Web какой-либо компанией и содержащий всю необходимую информацию, которая может заинтересовать потребителей и сформировать привлекательный имидж компании в глазах потребителей; такой Web-узел не предназначен для продажи товаров или услуг, а лишь обеспечивает интерактивную связь с потребителями, инициируемую самими потребителями.*

- **Кривая спроса.** Кривая, показывающая, какое количество единиц товара покупается на рынке за определенный период времени при различных ценах на этот товар.
- **Культура.** Совокупность основных ценностей, понятий, потребностей и стереотипов поведения, которые член общества усваивает в семье и различных социальных институтах.
- **Культурная среда.** Социальные институты и другие силы, под влиянием которых формируются основные ценности, убеждения, предпочтения и нормы поведения общества.
- **Купоны.** Сертификаты, предоставляющие возможность сэкономить деньги при покупке определенных товаров.
- **Лидер мнения.** Член референтной группы, оказывающий влияние на других благодаря своим знаниям, профессиональным или личным качествам и иным свойствам.
- **Личная продажа.** Представление товара одному или нескольким потенциальным клиентам, осуществляемое в процессе непосредственного общения и имеющее целью продажу и установление длительных взаимоотношений с данными клиентами.
- **Локальный маркетинг.** Приспособление товаров и составляющих программы маркетинга под нужды и потребности локальных потребительских групп, в которые входят жители какой-нибудь местности — городов, районов, микрорайонов, и даже покупатели, посещающие отдельные магазины.
- **Магазин сниженных цен.** Предприятие розничной торговли, которое торгует стандартными товарами по более низким ценам за счет снижения торговых наценок и увеличения объема продаж.
- **Магазин товаров повседневного спроса (дежурный магазин).** Небольшой магазин, расположенный вблизи жилых районов, который открыт с раннего утра и до позднего вечера семь дней в неделю и предлагает ограниченный ассортимент товаров повседневного спроса с быстрым оборотом.
- **Магазины уцененных товаров (торгующие по заниженным ценам).** Розничные торговцы, закупающие товары по ценам ниже обычных оптовых и продающие их по ценам ниже розничных. В эту категорию входят частные магазины уцененных товаров, заводские магазины и склады-клубы.
- **Макросреда.** Главные внешние факторы, оказывающие влияние на всю микросреду: демографические, экономические, экологические, технологические, политические и культурные.
- **Марка.** Название, понятие, знак, символ, дизайн или их комбинация, предназначенная для идентификации предлагаемых продавцом (группой продавцов) товаров или услуг, а также для установления их отличий от товаров и услуг конкурентов.
- **Маркетинг.** Социальный и управленческий процесс, позволяющий отдельным лицам и группам лиц удовлетворять свои нужды и потребности с помощью обмена созданными ими товарами и потребительскими ценностями.
- **Маркетинг на уровне рыночных ниш.** Формирование компанией предложений товаров и услуг, в значительной мере приспособленных к специфическим нуждам потре-

бителей одного или нескольких подсегментов рынка, зачастую характеризующихся меньшим уровнем конкуренции.

- **Маркетинг отношений.** Процесс создания, поддержания и развития прочных взаимовыгодных отношений с потребителями или другими заинтересованными лицами.
- **Маркетинг по каталогу.** Метод прямого маркетинга, основанный на использовании каталогов товаров, рассылаемых покупателям по почте либо продающихся в магазинах.
- **Маркетинг сегментов.** Формирование компанией предложений товаров и услуг, в значительной мере приспособленных к специфическим нуждам потребителей, относящихся к одному или нескольким сегментам рынка.
- **Маркетинговая информационная система (МИС).** Совокупность действий по сбору, обработке, анализу, оценке и распространению актуальных, точных и своевременных данных для информационного обеспечения маркетинговых решений, а также необходимые для этого процесса людские и материальные ресурсы.
- **Маркетинговая среда.** Совокупность действующих за пределами компании лиц и сил, *которые влияют на развитие и поддержание службами маркетинга выгодных взаимо*отношений с целевыми клиентами.
- **Маркетинговая стратегия.** Общий план маркетинговых мероприятий, с помощью которых компания рассчитывает достичь своих маркетинговых целей.
- **Маркетинговое исследование.** Комплексное планирование, сбор, анализ и описание данных, необходимых в той специфической маркетинговой ситуации, в которой находится компания.
- ***Маркетинговые посредники.*** *Фирмы, помогающие компании продвигать, продавать* и распространять товары среди конечных потребителей; к ним относятся торговые посредники, компании по организации товародвижения, агентства по оказанию маркетинговых услуг и финансовые посредники.
- **Маркетинговый аудит.** Всеобъемлющее, систематическое, независимое и регулярное изучение среды, целей, стратегий и деятельности компании для определения проблем и возможностей, а также для выработки предложений по составлению плана действий, направленных на повышение эффективности маркетинга компании.
- **Маркетинговый комплекс.** Набор поддающихся контролю маркетинговых инструментов — товар, цена, методы распространения и продвижения товара, — совокупность которых компания использует для получения желаемой реакции целевого рынка.
- ***Маркетинговый процесс.*** *Это процесс анализа рыночных возможностей; отбора* целевых рынков; разработки маркетингового комплекса; и управления маркетинговыми мероприятиями.
- **Маркетинговый Web-узел.** Узел в Web, создаваемый компанией для более тесного взаимодействия с потребителями и стимулирования сбыта товаров и услуг этой компании. Такой Web-узел обеспечивает интерактивную связь с потребителями, инициируемую соответствующей компанией.
- **Матрица "рост/доля рынка".** Метод планирования портфеля, при котором стратегические бизнес-единицы (СБЕ) компании оцениваются с точки зрения темпов роста их

рынка и относительной доли этих подразделений на рынке. СБЕ делятся на "звезд", "дойных коров", "темных лошадок" и "собак".

- **Матрица развития товара/рынка.** Метод планирования бизнес-портфеля, позволяющий выявить возможности роста компании за счет таких мер, как углубление рынка, расширение рынка, развитие товара и диверсификация.
- **Межрыночная сегментация.** Формирование сегментов потребителей со сходными нуждами и покупательским поведением, проживающих в одной или нескольких странах.
- **Метод конкурентного паритета.** Выделение на бюджет продвижения суммы, соответствующей затратам конкурентов.
- **Метод расчета в процентах от суммы продаж.** Расчет бюджета продвижения в определенных долях от текущей или прогнозируемой выручки либо как процент от цены товара.
- **Метод расчета на основании целей и задач.** Расчет бюджета продвижения исходя из формулирования конкретных целей; из определения задач, которые предстоит выполнить для достижения этих целей; из оценки затрат на выполнение этих задач. Сумма этих затрат и составит бюджет продвижения.
- **Метод расчета от наличных средств.** Выделение компанией такой суммы на продвижение товара, которую она, по ее мнению, может себе позволить.
- **Микромаркетинг.** Форма целевого маркетинга, при которой компания ориентирует свои маркетинговые программы на нужды и потребности четко определенных и достаточно узких географических, демографических, психографических и поведенческих сегментов.
- **Микросреда.** Факторы, непосредственно связанные с компанией, которые в совокупности образуют систему доставки потребительской ценности компании либо воздействуют на способность компании обслуживать своих потребителей. К этим силам относятся сама компания, посредники, поставщики, конкуренты, целевые и контактные аудитории.
- **Мода.** Принятый в настоящее время или популярный стиль в определенной области.
- **Мотив (побуждение).** Потребность, достигшая такого уровня интенсивности, что побуждает человека совершать действия, направленные на ее удовлетворение.
- **Наблюдение.** Метод сбора первичной информации с помощью визуального контроля интересующих исследователя людей и событий.
- **Недифференцированный маркетинг.** Одна из стратегий охвата рынка, при которой компания принимает решение игнорировать различия рыночных сегментов и выходит на рынок с единственным предложением.
- **Несовершенный товар.** Товар, не приносящий ни краткосрочного удовлетворения, ни длительной пользы.
- **Нетарифные торговые барьеры.** Ограничительные меры в международной торговле, например особые требования к контрактам, заключаемым с зарубежными компания-

ми, или установление таких требований к продукции иностранных компаний, которые создают искусственные препятствия для ее проникновения на местный рынок.

- **Нужда.** Ощущаемый человеком недостаток в чем-то необходимом.
- **Обмен.** Получение желаемого объекта в ответ на передачу другого объекта.
- **Образ жизни.** Модель повседневной жизни человека, проявляющаяся в его деятельности, интересах и взглядах.
- **Описательное исследование.** Разновидность маркетингового исследования, которое проводится для уточнения формулировки маркетинговой проблемы, ситуации или рынка; например, с целью описания потенциала рынка для данного товара, выяснения демографических характеристик покупателей или их взглядов.
- **Опрос.** Метод сбора первичной информации об уровне осведомленности, взглядах, предпочтениях и особенностях покупательского поведения со слов опрашиваемого.
- **Оптовики-купцы.** Независимые коммерческие предприятия, приобретающие право собственности на товар, которым они торгуют.
- **Оптовая торговля.** Любая деятельность, связанная с продажей товаров или услуг для их последующей перепродажи или коммерческого использования.
- **Оптовый торговец (оптовик).** Предприятие, занимающееся *преимущественно* деятельностью, связанной с оптовой торговлей.
- **Ориентация на потребителя.** Принцип цивилизованного маркетинга, в соответствии с которым компания рассматривает свою маркетинговую деятельность с точки зрения потребителя и организует ее в интересах потребителя.
- **Осознание потребности.** Первый этап процесса покупки. На этом этапе одним из сотрудников предприятия-покупателя осознается какая-либо потребность, которую можно удовлетворить с помощью приобретения товара или услуги.
- **Отбор идей.** Этап создания новых товаров, призванный выявить и отсеять непригодные идеи на ранних стадиях.
- **Отбор целевых сегментов рынка.** Процесс оценки привлекательности каждого сегмента рынка и выбор одного или нескольких сегментов для освоения.
- **Параллельная разработка товара.** Метод разработки, предполагающий тесное сотрудничество между различными отделами компании и совмещение во времени нескольких этапов разработки, что позволяет сэкономить время и повысить эффективность работы.
- **Первичная информация.** Данные, собираемые впервые для данной конкретной цели.
- **Повышение потребительской ценности.** Принцип цивилизованного маркетинга, в соответствии с которым компания должна инвестировать большую часть своих ресурсов в маркетинговую деятельность, направленную на повышение потребительской ценности.
- **Подготовка к контакту.** Один из этапов процесса продажи, когда торговый агент старается узнать как можно больше о своем потенциальном клиенте, перед тем как с ним контактировать.

- **Подрядное производство.** Совместная предпринимательская деятельность, при которой зарубежная компания заключает контракт с местными производителями на выпуск необходимой продукции.
- **Подход по уровню трудоемкости.** Один из подходов к определению размеров службы сбыта, при котором компания распределяет заказы по разным классам в соответствии с их размерами и на основании этого определяет количество торговых агентов, необходимых для обеспечения достаточного числа контактов по заказам каждого класса.
- **Позиционирование товара на рынке.** Комплекс мер, благодаря которым в сознании целевых потребителей данный товар занимает собственное, отличное от других и выгодное для компании место по отношению к аналогичным товарам; разработка конкурентоспособной позиции товара и четкого маркетингового комплекса.
- **Позиция товара.** Место, занимаемое данным товаром в сознании потребителей по сравнению с аналогичными конкурирующими товарами.
- **Поиск покупателя.** Один из этапов процесса продажи, при котором торговый агент выделяет приемлемых для себя потенциальных клиентов.
- **Поисковое исследование.** Разновидность маркетингового исследования, проводимого для сбора предварительной информации, которая помогает определить существующую проблему и выдвинуть гипотезы о ее решении.
- **Покупатель.** Лицо, непосредственно осуществляющее покупку.
- **Покупательское поведение индивидуальных потребителей.** Покупательское поведение конечного потребителя — физического лица или домохозяйства, — который покупает товары и услуги для личного потребления.
- **Покупательское поведение организованных потребителей.** Покупательское поведение всех организаций, покупающих товары и услуги для использования их в производстве других товаров и услуг, которые затем продаются, сдаются в аренду или поставляются другим потребителям, а также всех компаний, занимающихся розничной и оптовой торговлей. Последние приобретают товары для дальнейшей их продажи или сдачи в аренду с целью получения прибыли.
- **Полезный товар.** Товар, который не обязательно доставляет немедленное удовлетворение, но весьма полезен в долговременной перспективе.
- **Политическая среда.** Совокупность законов, государственных учреждений и групп давления, которые оказывают влияние на деятельность компаний и отдельных лиц в данном обществе.
- **Полочный сбор.** Плата, взимаемая розничными торговцами за предоставление места для нового товара компании на полках их магазинов.
- **Последовательная разработка товара.** Метод разработки, при котором в каждый момент времени выполняется лишь одна стадия разработки в каком-либо из отделов компании; по ее завершении проект передается для выполнения следующей стадии в другой отдел.
- **Поощрение постоянных клиентов.** Деньги либо другое вознаграждение, предлагаемые постоянным пользователям товаров или услуг компании.

- **Портфельный анализ.** Метод, с помощью которого руководство выявляет и оценивает различные направления деятельности, определяющие профиль компании.
- **Потребительская ценность.** Соотношение между преимуществами, которые потребитель получает в результате приобретения и использования товара, и затратами на его приобретение и использование.
- **Потребительский рынок.** Совокупность всех индивидуальных покупателей — как отдельных, так и домохозяйств, — приобретающих товары и услуги для личного потребления.
- **Потребности.** Нужды, принявшие специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и индивидуальностью человека.
- **Презентация.** Один из этапов процесса продажи, когда торговый агент излагает "историю" предлагаемой продукции и демонстрирует, как именно она будет зарабатывать или экономить деньги для покупателя.
- **Премии.** Товары, предлагаемые либо бесплатно, либо по очень низкой цене в качестве поощрения за покупку.
- **Преодоление разногласий.** Один из этапов процесса продажи, при котором торговый агент определяет и преодолевает все разногласия и возражения со стороны заказчика по поводу возможной покупки.
- **Привлекательный товар.** Товар, который обеспечивает быстрое и полное удовлетворение, но в отдаленном будущем может причинить потребителю вред.
- **Природная среда.** Природные ресурсы, которые обеспечивают сырьем промышленность и на которые оказывает воздействие деятельность человека.
- **Причинное исследование.** Разновидность маркетингового исследования, в ходе которого проверяются гипотезы о причинно-следственных отношениях.
- ***Производный спрос.*** *Спрос на товары производственного назначения, который в конечном счете является производным (зависит) от спроса на потребительские товары.*
- **Проникновение на рынок.** Метод ценообразования, заключающийся в установлении относительно низкой цены на новый товар для привлечения максимального числа покупателей и завоевания большой доли рынка.
- **Процесс принятия.** Мыслительный процесс, через который проходит человек от момента, когда впервые услышал о новинке, до момента ее полного принятия.
- **Процесс продажи.** Совокупность этапов, которые торговый агент проходит во время продажи той или иной продукции или услуг. Сюда относится поиск и оценка покупателя, подготовка к контакту, контакт, презентация и демонстрация, устранение разногласий, заключение сделки и сопровождение сделки.
- **Прямая почтовая рассылка.** Включает почтовую рассылку писем, рекламных материалов, образцов товаров, буклетов и прочих "крылатых продавцов" потенциальным покупателям по адресам из списков рассылки.

- **Прямой маркетинг.** Маркетинг, использующий различные средства коммуникации для непосредственного общения со тщательно отобранными потребителями и рассчитанный на получение определенной реакции.
- **Развитие товара.** Стратегия роста за счет предложения на имеющихся сегментах рынка модифицированных или новых товаров.
- **Распределительный центр.** Крупный автоматизированный склад, предназначенный для того, чтобы получать товары от различных предприятий и поставщиков, принимать заказы, эффективно их обрабатывать и как можно скорее поставлять товары заказчикам.
- **Распространение образцов.** Предложение небольшого количества товара на пробу.
- **Расширение рынка.** Стратегия роста за счет выявления и развития новых сегментов рынка для уже существующих товаров компании.
- **Расширение границ использования марки.** Использование успешной торговой марки для выпуска нового или измененного товара в новой категории.
- **Расширение семейства марки.** Применение пользующейся успехом торговой марки для предложения под тем же марочным названием дополнительных качеств товара определенной категории, например новые вкусовые качества, форма, цвет, дополнительные ингредиенты или измененные размеры упаковки.
- **Реализация маркетинга.** Процесс преобразования маркетинговых стратегий и планов в маркетинговые мероприятия для достижения стратегических целей маркетинга.
- **Реклама.** любая платная форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг, которую заказывает и финансирует определенный спонсор.
- **Рекламные сувениры.** Полезные мелочи, с нанесенным на них названием рекламодателя, которые бесплатно вручаются потребителям.
- **Розничная торговля**. Любая деятельность, связанная с продажей товаров или услуг непосредственно конечным потребителям для личного некоммерческого использования.
- **Розничная торговля вразнос.** Продажа товаров по принципу "в каждую дверь", "в каждый офис" или в ходе торговых презентаций на дому.
- **Розничные торговцы.** Коммерческие предприятия, основная часть дохода которых образуется за счет розничной торговли.
- **Рынок.** Совокупность существующих и потенциальных покупателей товара или услуги.
- **Сбор маркетинговой информации.** Постоянное отслеживание потока информации об изменениях в маркетинговой среде, выполняемое для оказания менеджерам помощи в создании и совершенствовании маркетинговых планов.
- **Сбытовые отделения и конторы производителей.** Разновидность оптовой торговли, которая ведется продавцами или покупателями самостоятельно, а не через независимых розничных торговцев.

- **Связи с общественностью.** налаживание отношений между компанией и различными контактными аудиториями посредством создания выгодной для компании репутации, положительного "корпоративного имиджа", с одной стороны, и устранением или предупреждением нежелательных слухов, сплетен и действий — с другой. К числу главных инструментов связей с общественностью относятся контакты с прессой, создание репутации товара, корпоративные коммуникации, встречи представителей компании с потребителями и консультирование.
- **Сделка.** Вид обмена, совершаемый двумя сторонами; обязательное условие сделки — два (как минимум) товара, имеющие потребительскую ценность, время соглашения и место соглашения.
- **Сегмент рынка.** Группа потребителей, одинаково реагирующих на определенный набор побудительных стимулов маркетинга.
- ***Сегментирование рынка.*** *Выделение в пределах рынка четко обозначенных групп потребителей, различающихся по своим потребностям, характеристикам или поведению, для обслуживания которых требуются определенные товары или маркетинговые комплексы.*
- **Сегментирование по возрасту.** Разделение рынка на различные группы в зависимости от возраста и этапов жизненного цикла потребителей.
- **Сегментирование по географическому принципу.** Разделение рынка на разные географические объекты: страны, штаты, регионы, округа, города, микрорайоны.
- **Сегментирование по демографическому принципу.** Разделение рынка на потребительские группы по таким демографическим признакам, как возраст, пол, размер семьи, этапы жизненного цикла семьи, уровень доходов, род занятий, образование, вероисповедание, раса и национальность.
- **Сегментирование по поведенческому принципу.** Разбиение рынка на группы потребителей *по уровню их знания товара, отношению к товару, характеру его использования* или по реакции на товар.
- **Сегментирование по половому признаку.** Разделение рынка на различные группы по признаку пола.
- **Сегментирование по психографическому принципу.** Разбиение рынка на различные группы по признаку принадлежности к определенному социальному классу, по образу жизни или личностным характеристикам.
- **Сегментирование рынка.** Разделение рынка на отдельные группы покупателей с общими потребностями, характеристиками или поведением, для каждой из которых требуется определенный товар или маркетинговый комплекс.
- **Селективное распределение.** Сотрудничество более чем с одним, но не со всеми посредниками, *желающими заниматься продажей данного товара.*
- **Склад-клуб, или клуб оптовиков.** Предприятие розничной торговли по заниженным ценам, которое торгует ограниченным ассортиментом марочных бакалейных товаров, электробытовыми приборами, одеждой и прочими товарами, предоставляя значительную скидку членам этих клубов, которые платят ежегодные членские взносы.

- **"Снятие сливок".** Стратегия ценообразования, заключающаяся в установлении высокой первоначальной цены на новый товар для получения максимальной прибыли со всех сегментов рынка, готовых заплатить требуемую цену; обеспечивает меньший объем продаж при большем доходе с каждой продажи.
- **Совместная предпринимательская деятельность.** Выход на зарубежные рынки путем объединения с иностранными компаниями для производства или сбыта тех или иных товаров или услуг.
- **Создание нового товара.** Процесс разработки оригинального изделия, улучшенных вариантов или модификации существующих товаров, а также новых марок, являющийся результатом работы собственного отдела научных исследований и разработок компании.
- **Создание прототипов.** Процесс создания на основе концепции товара первых опытных образцов, в ходе которого становится ясно, осуществимы ли на практике идеи, заложенные в концепции.
- **Сопровождение сделки.** Последний этап в процессе продажи, когда торговый агент уже после заключения сделки делает все, чтобы заказчик остался доволен, и пытается завязать долгосрочное сотрудничество.
- **Социальный маркетинг.** Процесс создания, внедрения и контроля программ, призванных усилить восприимчивость целевых групп к социальным идеям, движениям или деятельности.
- **Социальные классы.** Относительно стабильные и большие группы людей, которых объединяют сходные интересы, поведение и система ценностей.
- **Специализированный магазин.** Розничный магазин, который предлагает узкую группу товаров со значительной глубиной ассортимента.
- **Специалист по организации товародвижения.** Независимая компания, специализирующаяся на выполнении всех или нескольких функций товародвижения.
- **Стандартизованный маркетинговый комплекс.** Международная маркетинговая стратегия по использованию, в основном, одной и той же продукции, рекламы, каналов сбыта и других элементов маркетингового комплекса на всех международных рынках компании.
- **Стимулирование сбыта.** Кратковременные побудительные меры, поощряющие покупку или продажу тех или иных товаров и услуг.
- **Стимулирование сбыта в местах торговли.** Плакаты и стенды, расположенные прямо в магазинах.
- **Стратегическая бизнес-единица.** Направление деятельности компании, имеющее собственные миссию и глобальные цели, планирование которого осуществляется независимо от других подразделений компании. В роли СБЕ может выступать отдел компании, товарная группа внутри отдела или даже отдельный товар или торговая марка.
- **Стратегическое планирование.** Процесс установления и поддержания стратегического соответствия между целями и потенциалом компании, с одной стороны, и меняющимися возможностями рынка — с другой. Стратегическое планирование включает

в себя четкое определение миссии компании, определение глобальных целей, составление сбалансированного бизнес-портфеля и разработку скоординированных между собой стратегий подразделений компании.

- **Стратегия втягивания.** стратегия продвижения товара, которая делает ставку на рекламу и стимулирование конечных потребителей с целью создания устойчивого спроса на товар. Если эта стратегия оказалась эффективной, потребители будут спрашивать товар у розничных или оптовых продавцов, а те, в свою очередь, — у производителя.
- **Стратегия маркетинга.** Совокупность маркетинговых мероприятий, посредством которых компания намеревается достичь запланированных величин объема продаж и прибыли.
- **Стратегия проталкивания.** стратегия продвижения товара с использованием средств стимулирования сбыта и поощрения торгового персонала. Производитель способствует продвижению товара к оптовикам, оптовики — к розничным продавцам, последние — к покупателям.
- **Стратегия экологической ответственности.** Модель управления, предполагающая разработку стратегий, которые позволяют одновременно сохранить природу и обеспечить компании устойчивую прибыль.
- **Структура службы сбыта, ориентированная на потребителя.** Организация службы сбыта, при которой каждый торговый агент специализируется на продаже только для определенной категории клиентов или только для одной отрасли промышленности.
- **Тариф.** Налог, налагаемый правительством на определенную импортную продукцию.
- **Телемаркетинг.** Использование телефона в качестве инструмента прямой продажи товара покупателям.
- **Технологическая среда.** Совокупность сил, создающих новые технологии, благодаря которым возникают новые товары и маркетинговые возможности.
- **Территориальная структура службы сбыта.** Организация службы сбыта, при которой каждый торговый агент закрепляется за определенным географическим регионом, в котором он осуществляет полномасштабную продажу продукции своей компании.
- **Товар.** Все, что может удовлетворить нужду или потребность и предлагается рынку для привлечения внимания, приобретения, использования или потребления. Это могут быть физические объекты, услуги, отдельные лица, места, организации и идеи.
- **Товар-новинка.** Товар, услуга или идея, воспринимаемая потенциальным покупателем как нечто новое.
- **Товарная номенклатура.** Совокупность всех ассортиментных групп товаров и товарных единиц, которые предлагает покупателям конкретный продавец.
- **Товарно-ориентированная структура службы сбыта.** Организация службы сбыта, при которой каждый торговый агент специализируется на продаже только некоторых из производимых его компанией видов продукции или ассортиментных групп.
- **Товарный ассортимент.** Группа товаров, тесно связанных между собой сходством принципов функционирования, продажей одним и тем же группам покупателей, реа-

лизацией через однотипные каналы сбыта или принадлежностью к одному и тому же диапазону цен.

- **Товародвижение (маркетинговая логистика).** Деятельность по планированию, выполнению и контролю физического перемещения материалов, готовых изделий и относящейся к ним информации от места их производства к месту потребления для удовлетворения нужд потребителей и получения прибыли.
- **Товары особого спроса.** Товары широкого потребления с уникальными характеристиками или определенной марки, ради приобретения которых значительная часть покупателей готова затратить особые дополнительные усилия.
- **Товары пассивного спроса.** Товары широкого потребления, о которых потребитель не знает (или знает, но обычно не задумывается об их покупке).
- **Товары повседневного спроса.** Товары, которые потребитель обычно покупает часто, без раздумий и с минимальными усилиями на их сравнение и саму покупку.
- **Товары предварительного выбора.** Товары, которые потребитель в процессе выбора и покупки, как правило, сравнивает по показателям пригодности, качества, цены и внешнего оформления.
- **Товары производственного назначения.** Товары, приобретаемые частными лицами или организациями для дальнейшей переработки или использования в хозяйственной деятельности.
- **Товары широкого потребления.** Товары, приобретаемые конечными потребителями для личного пользования.
- **Торговый агент.** Лицо, работающее на компанию и выполняющее одно или несколько из перечисленных ниже действий: поиск покупателей, общение с ними, их обслуживание и сбор необходимой информации.
- **Торговый центр.** Группа розничных торговых заведений, спланированных, построенных и управляемых как единое целое общим владельцем.
- **Традиционные каналы распределения.** Каналы, состоящие из нескольких независимых производителей, оптовых и розничных торговых фирм. Каждый из участников является отдельным хозяйствующим субъектом, который стремится получить максимальную прибыль, даже в ущерб прибыли системы в целом.
- **Убеждения.** Устойчивые благоприятные или неблагоприятные оценки, чувства и склонности по отношению к предметам или идеям.
- **"Убийцы категорий".** Огромные магазины, предлагающие широкий ассортимент товаров определенной категории и использующие высококвалифицированный персонал.
- **Увлечение.** Мода, которая быстро появляется, активно распространяется, рано достигает своего пика и очень быстро исчезает.
- **Углубление рынка.** Стратегия роста компании за счет увеличения объема продаж уже существующих товаров на имеющихся сегментах рынка без какого-либо изменения товара.

- **Удовлетворенность потребителя.** Степень совпадения характеристик (свойств) товара, субъективно воспринимаемых клиентом, с ожиданиями, связанными с этим товаром; если достоинства товара ниже связанных с ним ожиданий, потребитель остается неудовлетворенным; если достоинства совпадают с ожидаемыми, потребитель удовлетворен; если превосходят ожидаемые, потребитель в восторге.
- **Универмаг.** Предприятие розничной торговли, которое отличается большим разнообразием предлагаемых групп товаров, обычно включающих одежду, товары для дома и хозяйственные товары. Каждой товарной группой занимается специализированный отдел универмага, возглавляемый специалистами по снабжению или торговле товарами данной группы.
- **Универсам (супермаркет).** Довольно крупный розничный магазин самообслуживания с низким уровнем издержек, невысокой удельной доходностью и большим объемом продаж, который торгует широким ассортиментом продуктов питания, предметов бытовой химии и товаров по уходу за домом.
- **Универсам широкого профиля (супермагазин).** Магазин, по размерам примерно в два раза превосходящий обычный универсам, предлагающий широкий ассортимент продовольственных и непродовольственных товаров, а также ряд дополнительных услуг.
- **Упаковка.** Процесс разработки и производства жесткой или мягкой оболочки для товара.
- **Упаковки с указанием цены.** Сниженные цены указываются производителем непосредственно на упаковке или ярлыке.
- **Управление маркетинговой средой.** Стиль управления, при котором компания предпринимает активные действия с целью влияния на контактные аудитории и факторы, определяющие ее маркетинговую среду, а не просто наблюдает за изменениями, пассивно адаптируясь к ним.
- **Управление по контракту.** Совместная предпринимательская деятельность, основанная на использовании навыков и знаний специалистов местной компании для управления капиталом зарубежной компании.
- **Управление службой сбыта.** Анализ, планирование, реализация и контроль деятельности службы сбыта. Включает разработку стратегии и структуры службы сбыта, поиск и привлечение претендентов, отбор, подготовку и вознаграждение торговых агентов, руководство и оценку их деятельности.
- **Управляемая ВМС.** Вертикальная маркетинговая система, которая координирует последовательные этапы производства и распределения товаров благодаря размерам и мощи одного из участников системы, а не с помощью единственного владельца или договорных обязательств.
- **Уровень канала распределения.** Совокупность посредников, которые выполняют определенные функции по перемещению товара и передаче права собственности на него очередному звену цепочки посредников в направлении конечного потребителя.
- **Усвоение опыта.** Изменения в поведении индивидуума в результате накопления жизненного опыта.

- **Услуга.** Любая деятельность, выгода или способ удовлетворения потребности, которые одна сторона может предложить другой.
- **Установление цен в рамках товарного ассортимента.** Определение ценового интервала между товарами в рамках товарного ассортимента на основании различий в их себестоимости, потребительского восприятия их дифференцирующих свойств, а также цен конкурентов.
- **Установление цен на сопутствующие товары.** Определение цен на дополняющие товары или принадлежности, продаваемые вместе с основным товаром.
- **Установление цен на обязательные принадлежности.** Определение цен на принадлежности, которые используются вместе с основным товаром, например лезвия для бритвенного станка или фотопленка для фотоаппарата.
- **Установление цен на побочные продукты производства.** Определение цен на побочные продукты производства с целью повышения конкурентоспособности цен на основные товары.
- **Установление цен на товарные наборы.** Определение цены на группу товаров, объединенных в набор, с целью продажи набора по цене более низкой, чем совокупная цена каждого входящего в него товара.
- **Фокусированное групповое интервью.** Личное интервью, в котором участвуют 6–10 человек, приглашенных для беседы о товаре, услуге или компании со специально подготовленным интервьюером (модератором), чья задача — сконцентрировать внимание участников на наиболее важных темах.
- **Формулировка миссии.** Четкое и ясное определение цели компании — чего она хочет достичь в своей области деятельности.
- **Франчайзинг.** Контрактное соглашение между производителем, оптовым торговцем или организацией по предоставлению услуг, с одной стороны, и независимым коммерсантом, который приобретает право владения и управления одной или несколькими розничными точками в такой системе, — с другой.
- **Франчайзинговая организация.** Договорная вертикальная маркетинговая система, участники которой объединяют несколько звеньев в производственно-распределительной системе.
- **Функционально-стоимостной анализ.** Способ сокращения затрат, включающий в себя тщательное изучение всех требуемых компонентов для выяснения, нельзя ли путем внесения изменений в конструкцию, стандарты или технологию снизить расходы на изготовление товара.
- **Целевой рынок.** Совокупность покупателей, имеющих сходные нужды или общие характеристики, которых компания намерена обслуживать.
- **Цель рекламы.** Конкретная задача, которая должна быть решена в результате информационного воздействия на целевую аудиторию на протяжении определенного времени.
- **Цена.** Денежная сумма, взимаемая за товар или услугу; совокупность всех ценностей, которые потребитель обменивает на возможность обладать либо пользоваться товаром или услугой.

- **Ценовая эластичность.** Степень чувствительности спроса к изменению цены.
- **Ценообразование для стимулирования сбыта.** Временное установление цен ниже прейскурантных, а иногда даже ниже себестоимости для кратковременного повышения сбыта.
- **Ценообразование "средние издержки плюс прибыль".** Метод ценообразования, при котором к себестоимости товара прибавляется стандартная надбавка.
- **Ценообразование на основе анализа безубыточности (обеспечения целевой прибыли).** Метод ценообразования, при котором цена устанавливается на уровне, позволяющем покрыть издержки производства и затраты на продвижение товара (получить целевую прибыль).
- **Ценообразование на основе потребительской ценности.** Метод ценообразования, при котором цена устанавливается на основании ценности товара, воспринимаемой покупателем, а не на основании издержек продавца.
- **Ценообразование на основе реальной стоимости.** Метод ценообразования, основанный на предложении потребителям разумного сочетания качества и хорошего обслуживания по приемлемой цене.
- **Ценообразование на основе конкуренции.** Методы ценообразования, при которых цены устанавливаются главным образом на основании цен конкурентов, назначаемых на аналогичные товары.

Ж Ценообразование с учетом психологии потребителя. Один из видов ценообразования, учитывающий не только экономическую составляющую, но и психологическое влияние цены; цена используется как источник информации о товаре.

Цены-эталоны. Цены, которые потребитель запомнил и на которые ориентируется при знакомстве с товаром.

в Цепочка создания потребительской ценности. Основной инструмент для поиска путей повышения потребительской ценности.

- **Цивилизованный маркетинг.** Система организации маркетинга, при которой поддерживается оптимальное функционирование всей системы маркетинга в течение максимально длительного времени. Цивилизованный маркетинг базируется на пяти принципах: ориентация на потребителя; внедрение инноваций; повышение потребительской ценности; разработка социально значимой миссии; работа на благо всего общества в целом.
- **Частная марка (посредническая, дилерская магазинная).** Марка, созданная продавцом товара или услуги и принадлежащая ему.
- **Частные магазины уцененных товаров.** Предприятия розничной торговли по заниженным ценам, которыми владеют и управляют независимые предприниматели либо которые являются подразделениями более крупных розничных торговцев.
- **Экономическая среда.** Совокупность факторов, влияющих на покупательную способность потребителей и структуру потребления.

- **Эксклюзивное распределение.** Предоставление ограниченному числу дилеров эксклюзивного права на распространение товара компании на определенной территории.
- **Экономический союз.** Группа стран, организованная по принципу общности целей в регулировании международной торговли.
- **Эксперимент.** В социологии — метод сбора первичной информации с помощью наблюдения за испытуемыми, объединенными в группы на основании некоего общего признака, в ходе моделирования ситуаций в точно учитываемых условиях с последующим сравнением реакций разных групп.
- **Экспорт.** Выход на зарубежный рынок путем отправки продукции и продажи ее с помощью посредников международного рынка (косвенный экспорт) или с помощью собственного подразделения, филиала и торговых представителей или агентов (прямой экспорт).
- **Электронная реклама.** Размещение в Интернете рекламных объявлений, которые возникают на экране, когда абоненты посещают соответствующие оперативно-информационные службы или Web-узлы.
- **Электронная торговля.** Общий термин, обозначающий процесс покупки и продажи, поддерживаемый электронными технологиями.
- **Эмбарго.** Запрет на импорт определенного товара.
- **Интернет.** Глобальная компьютерная сеть, с помощью которой пользователи компьютеров могут связываться между собой для обмена информацией и/или взаимодействия с другими пользователями.
- **World Wide Web (WWW, или Web).** Часть Интернета, в которой, с помощью определенного компьютерного языка, обеспечивается возможность пересылки по сети документов, содержащих текст, изображения, звук и видео.
- **Web-вещание.** Процесс, при котором маркетолог рассылает рекламные либо информационные сообщения по Интернету непосредственно по адресам целевых потребителей. Компании также могут оформить подписку на эту услугу у провайдеров Web-вещания, и тогда предварительно отобранная информация будет автоматически рассылаться на персональные компьютеры.

Предметный указатель

A

A.C. Nielsen Company *221*
Allen-Bradley *409*
Alternative Realities Corporation *406*
Amazon.com *550*
American Express *293, 776*
Andersen Windows *296*
Archer Daniels Midland *775*
AT&T *158*
Avis *585*
Avon *193, 578, 776*

B

Bailey Controls *513*
Barat College *773*
Barnes & Noble *545, 776*
Barnes & Nobles *247*
Baxter International *267, 618*
Ben & Jerry's *751*
Best Buy *552*
Bic *193*
Binney & Smith *414*
Black & Decker *171, 185, 409, 454*
Black Flag *223*
Body Shop *777*
Boeing *255, 460, 614*
Boston Consulting Group *94*
BSB Worldwide *249*
Bugle Boy *249*
Builders Square *242*
Burger King *329*
Business Week *594*
Butterball *601*

C

Campbell *198, 414*
Campbell Soup *364, 617*
CarMax *435*
Caterpillar *479, 582*
CDNow *550*
Charles Schwab *90*
ChemStation *297*
Chicago Bulls *241*
Chrysler *223*
Circuit City *435*
Citicorp *781*
Coca-Cola *196, 259, 583, 776*
Colgate-Palmolive *773*
Compaq Computer *578*
CompuServe *201*
Consolidated Amalgamation *269*

D

Dartnell Corporation *629*
Dell Computer *33, 578*
Disney *33*
Dixon-Ticonderoga *158*
Duck Head *303*
Du Pont *620*

E

EarthShare *36*
EBay *90*

F

Family Dollar *39, 302*
Ford *43, 113, 487*
Fortune *193*
Four Seasons Hotels *50*
Frito-Lay *191, 405, 580*
Futurist Faith Popcorn *172*

G

G. Heileman Brewing *316*
Gadd International Research *406*
Gap *551*
Gatorade *40*
General Electric *259, 275, 370, 502*
General Motors *431, 442, 445, 451*
Georgia-Pasific *599*
Gillette *193, 393, 625*
Golden Ribbon Playthings *317*
Goodyear *262, 488*
Gulfstream *267*

H

Hampton Inns *300*
Harley-Davidson *35, 51, 233, 235*
Hertz *585*
Hewlet Packard *576*
Hewlett-Packard *310*
Holiday Inn *444, 537*
Home Depot *512, 525*
Honda *303*

I

IBM *33, 158, 268, 494, 619*
Information Resources, Inc *204*
ING Direct *53*
Intel *448*

J

JCPenney *239*
Jefferson Smurfit Corp. *447*
John Hancock *780*
Johnson & Johnson *44, 414, 599*

K

Kellogg *240, 261, 598*
Kmart *507*
Kodak *304, 450, 617*
Kraft Foods *776*

L

Lear *612*
Legend *40*
Lever Brothers *328*
Lever USA *405*

M

Marriott *33, 292, 370, 374*
Mary Kay Cosmetics *194*
Matsushita *363*
Mattel *360, 404*
Maybelline *317*
Mazda *298*
McDonald's *158, 204, 316, 460, 488, 499, 536*
McKesson *560*
McKesson Corporation *326*
Mercedes *369*
Milliken & Company *326*
Monsanto *770*
Motorola *352, 488*

N

Nabisco *625*
National Industrial Bicycle Company *294*
Neiman-Marcus *302*
Neiman Marcus *258*
Nestl(*639*
Newsweek *594*
Nielsen Marketing Research *200*
Nike *594*
Nordstrom *39, 50*

P

Paging Network, Inc. *308*
Panera Bread *35*
Parker Pen *597*
Peapod *296*
Peerless *459*
Perdue *325*
Pillsbury *259, 360, 405*
Pizza Hut *321*
Pizza Inn *488*
Planters Lifesavers *364*
Polaroid *501*
Porsche *40*
Post Cereal *776*
Prius *48*
Procter & Gamble *33, 118, 287, 301, 320, 362, 408, 417, 427, 456, 583*
Progressive Corporation *293*

Q

Quaker Oats *365*

R

R.J. Reynolds *316*
Redbook *303*
Remington *261*
Revlon *343, 578*
Richard Saunders Inc *402*
Ritz-Carlton *295, 375, 376*

Rolls-Royce *498*
Ryder *514*
Ryder System, Inc. *192*

S

Saturn *777*
Schott *330*
Sears *54, 529*
Shaw Industries *404*
Signode Corporation *311*
Singapore Airlines *90*
Sony *414*
Southwest Airlines *35, 42, 50, 320, 374, 569*
Steelcase *202, 311*
Stop-N-Go *531*
Subway's *536*
SWOT-анализ *115*

T

T.J. Maxx *533*
Texas Instruments *395, 397*
The Limited *542*
Thomas Industrial Products Co. *446*
Toyota *33, 40, 397*

U

Unilever *405*
United States Surgical Corporation (USSC) *398*
UPS *57*
Urban Outfitters *203*

V

VALS *244*
Virgin Group *600*
Volvo *414*

W

Wal-Mart *33, 103, 513, 531, 542*
Walt Disney *156*
WD-40 *398*
Web-сообщества *690*
Whirpool *325*

X

Xerox *192, 272, 623, 770*

Y

Yankelovich and Partners *201*

А

Агент *555*
Анкета *206, 211*

Б

Базовые отношения с клиентами *51*
Базы данных внутренней информации *190*
Беби-бум *144*
Беби-бумеры *144*
Бизнес-портфель *93*
  анализ *93*
  разработка стратегий роста и сокращения *98*
  стратегическая бизнес-единица *93*
Блоги *670*
Брокер *555*

В

Вертикальная маркетинговая система *491*
Вирусный маркетинг *688*
Внедрение инноваций *773*
Внешняя служба сбыта *620*
Внутренний конфликт *255*
  маркетинг *375*
Внутренняя служба сбыта *620*
Внутрикорпоративные сети, Intranet *660*
Возрастной маркетинг *149*
Воспринимаемая потребительская ценность *48*
  автомобиль Prius *48*
Восприятие *251*
Всемирная торговая организация *721*
Всеобщее управление качеством *352*
Выборка *210*
Выбор целевых сегментов рынка *290*

Г

Генеральный контракт *273*
Генерация идей *397*
Глобализация *68*
Горизонтальные маркетинговые системы *493*
Группа *241*

Д

Двусторонний маркетинг *375*
Демаркетинг *39*
Демография *142*
Диверсификация *101*
Дизайн товара *355*
Дифференцирование *40*
Дифференцированное ценообразование *454*
Дифференцированный маркетинг *319*
Договорная ВМС *492*
Долговременные отношения с клиентами *32*
Доля компании в расходах клиента *59*
Дот-комы *672*

Ж

Жизненный цикл товара *410*

З

Заботливый капитализм *69*
Заводские магазины *533*
Заключение сделки *634*
Закон Энгеля *156*
Закрытый вопрос *212*
Закупочный комитет *264, 266*
Запросы *35*
Зачетные талоны *642*
Зачеты *454*
  за продвижение товаров *454*

И

Идея товара *401*
Избирательное
  внимание *251*
  запоминание *251*
  [illegible] *251*
  управление отношениями с клиентами *52*
Издержки *434*
  переменные *434*
  постоянные *434*
Имидж товара *401*
Инвайронментализм *69, 767*
Индивидуальный маркетинг *294*
Инициативное изменение цен *461*
Инструменты отношений с клиентами *51*
Интегрированное управление логистикой *511*
Интенсивное распределение *498*
Интерактивное маркетинговое исследование *208*
Интервью
  групповое *207*
  компьютерное *208*
  личное *207*
  телефонное *206*
Интернет *67, 660*
Интернет-мошенничество *700*
Интернет-провайдеры *673*
Информация
  вторичная *199*
  первичная *199*
Исследование
  описательное *196*
  поисковое *196*
  причинное *196*

К

Калькуляция плановой себестоимости *433*
Канал прямого маркетинга *485*
  распределения *483*
Капитал марки *356*
Качество *351*
Квота *720*
Клиенто-ориентированная маркетинговая стратегия *107*
Клиенто-ориентированные компании *43*
Клиентский капитал *57*
Клубные маркетинговые программы

Harley-Davidson *51*
сущность *51*
Командная торговля *621*
Комбинированные маркетинговые системы *494*
Коммерциализация *407*
Компания *138*
Компенсация *643*
Комплекс маркетинга, маркетинговый комплекс *46, 106*
Комплексная продажа *266*
Комплексный сбор данных *203*
Комплекс продвижения *572*
Конкуренты *141*
Конкурсы *643*
Консьюмеризм *69, 766*
Контакт *633*
Контактная аудитория *141*
Контентное спонсорство *685*
Конфликт внутри канала распределения *487*
Концентрированный маркетинг *320*
Концепции управления маркетингом *40*
концепция интенсификации коммерческих усилий *41*
совершенствования производства *40*
совершенствования товара *41*
социально-ориентированного маркетинга *43*
чистого маркетинга *42*
Концепция кругооборота розничной торговли *549*
Концепция маркетинга *753*
товара *396, 401*
Корпоративная ВМС *491*
сеть магазинов *534*
Корпоративный Web-сайт *678*
Кривая спроса *439*
Культура *237*
Культурная среда *168*
Культурные ценности
вторичные *168*
первичные *168*
Купоны *641*

Л

Лидер мнения *242*
Личная продажа *572, 578*
Личность *246*
Личные факторы *243*
Локальный маркетинг *293*
Лояльность потребителей
программы для постоянных клиентов *51*
обеспечения лояльности *51*

М

Макросреда *138*
компании *142*
Марка *355*
капитал *356*
лицензионная *359*
совместная *360*
частная *358*
Маркетинг *29*
в успешных компаниях *33*
как деятельность *34*
определение *74*
прикладное *34*
широкое *34*
организация *118*
проблемы нового тысячелетия
новая "цифровая" эпоха *66*
Интернет *67*
развитие некоммерческого маркетинга *70*
ускорение глобализации *68*
этическая и социальная ответственность бизнеса *69*
проявление *33*
реализация *117*
цифровая эпоха *660*
Маркетинг мест *350*
на основе разрешения *693*
на уровне рыночных ниш *292*
Маркетинговая близорукость *36, 41*
Маркетинговая информационная система (МИС) *188*
Маркетинговая информация
сбор *191*

Маркетинговая программа *46*
рентабельность *121*
среда *138*
Маркетинговая стратегия *106*
в цифровую эпоху *661*
электронная торговля *662*
электронный бизнес *662*
электронный маркетинг *662*
клиенто-ориентированная *38*
Маркетинговое исследование *195*
предложение *36*
пример *36*
элементы *36*
Маркетинговое самообслуживание *297*
Маркетинговые партнеры за пределами фирмы *56*
Маркетинговые посредники *140*
цели *431*
Маркетинговый Web-сайт *679*
аудит *120*
комплекс *111*
план *46*
Маркетинг организаций *350*
отдельных лиц *350*
отношений *635*
сегментов *292*
Марочная стратегия *360*
Массовое обслуживание на индивидуальной основе *294*
Матрица развития товара/рынка *99*
диверсификация *101*
развитие товара *100*
расширение рынка *100*
сокращение *101*
углубление рынка *100*
Матрица рост/доля рынка *94*
дойные коровы *94*
Звезды *94*
собаки *95*
темные лошадки *94*
Межкорпоративные сети *660*
Межрыночная сегментация *313*
Метод конкурентного паритета *586*
расчета в процентах от суммы продаж *586*
расчета на основании целей и задач *587*
расчета от наличных средств *586*
Механические устройства *212*
Микромаркетинг *293*
Микросреда *138*
компании *138*
Мнение *252*
Мода *411*
Модель покупательского поведения *235*
Модификация рынка *414*
Модификация товара *414*
Мотив *247*
Мотивация *247*

Н

Наблюдение *202*
Недифференцированный маркетинг *318*
Нетарифные торговые барьеры *720*
Новаторы *257*
Новая закупка *265*
Новый товар
создание *395*
Нужда *35*

О

Обмен *37*
Образ жизни *244*
Опрос *203*
Оптовая торговля *554*
Оптовики-купцы *555*
Оптовый торговец *554*
Организация товародвижения *514*
Ориентация на потребителя *772*
Осознание потребности *271*
Отбор идей *400*
Открытый вопрос *212*
Отличительные компетенции *92*
Отношения полного партнерства *51*

П

Параллельная разработка товара *408*
Партнеры внутри компании *55*
Побуждение *252*
Повторная закупка

измененная *265*
обычная *265*
Повышение потребительской ценности *774*
Подготовка к контакту *632*
Подсознательное восприятие *251*
Подход по уровню трудоемкости *619*
Пожизненная ценность клиента *49, 58, 60*
Позднее большинство *257*
Поздние последователи *257*
Позиционирование *40*
товара *109*
на рынке *290*
Позиция товара *109, 322*
Поиск покупателя *631*
Поколение X *145*
Поколение Y *147*
Покупательское поведение
индивидуального покупателя *235*
компании-покупателя *262*
Политико-правовая среда *162*
Получение ценности от клиентов *57*
Поощрение постоянных клиентов *642*
Портфельный анализ *93*
матрица рост/доля рынка (метод компании Boston Consulting Group) *94*
Последовательная разработка товара *408*
Поставщики *139*
Потребитель
как начальник *32*
Потребительская ценность *36, 48*
Потребительский рынок *235*
Потребности *35*
Предложение ценности *40*
Презентация *633*
Премии *642*
Преодоление разногласий *634*
Природная среда *157*
Программы для постоянных клиентов *51*
обеспечения лояльности *51*
Продвижение товара *113*
Производный спрос *263*
Промышленный рынок *668*
Проникновение на рынок *449*
Процесс принятия *256*
этапы *256*
Процесс продажи *631*
Прямой маркетинг *538, 572, 579*
Психологические факторы *247*

Р

Развитие товара *100*
Раннее большинство *257*
Ранние последователи *257*
Распределительный центр *508*
Распространение образцов *641*
товара *113*
Расширение рынка *100*
Реклама *572, 578, 583*
определение бюджета *585*
стратегия *587*
цели *584*
Рекламные сувениры *642*
Референтная группа *241*
Род занятий *243*
Розничная торговля *527*
вразнос *539*
Роль *243*
Рынок *35, 37, 289*
Рыночная среда *92*

С

Сбытовые отделения и конторы производителей *555*
Связи с общественностью *572, 579*
Сегментация рынка *39, 108, 289*
Сегментирование по возрасту *300*
по географическому принципу *299*
по демографическому принципу *300*
по поведенческому принципу *304*
по половому признаку *301*
по психографическому принципу *303*
рынка *108, 289*
Сезонная скидка *454*
Селективное распределение *499*
Сетевой этикет *693*

Сеть доставки ценности *103*
Скидка *453, 643*
  за оплату наличными *453*
Склад-клуб *534*
Снятие сливок *448*
Создание прототипов *404*
Сопровождение сделки *634*
Социальные классы *240*
Социальный маркетинг *351*
Спам *692*
Специализированный магазин *530*
Статус *243*
Стиль *411*
Стимулирование сбыта *572, 579, 637*
Стратегическая бизнес-единица *93*
Стратегические альянсы *56*
  партнеры *56*
Стратегическое планирование *89*
  анализ бизнес-портфеля, портфельный анализ *93*
  миссия компании и рыночная среда *92*
  формулировка миссии *90*
Стратегия
  втягивания *580*
  маркетинга *117, 402*
  проталкивания *580*
  экологической ответственности *768*
Структура службы сбыта, ориентированная на потребителя *618*
Субкультура *238*
Сферы электронного маркетинга *665*
  компания-компания (B2B) *668*
  компания-потребитель (B2C) *665*
  потребитель-компания (C2B) *671*
  потребитель-потребитель (C2C) *669*

Т

Тариф *720*
Телемаркетинг *620*
Территориальная структура службы сбыта *617*
Технологическая среда *160*
Товар *112, 345*
  желанный *775*
  несовершенный *774*
  полезный *775*
  привлекательный *775*
Товар-новинка *256*
Товарная номенклатура *371*
Товарно-ориентированная структура службы сбыта *617*
Товарный ассортимент *369*
Товародвижение *505*
Товарообменный зачет *454*
Товары особого спроса *348*
  пассивного спроса *41, 348*
  повседневного спроса *348*
  предварительного выбора *348*
  производственного назначения *349*
  широкого потребления *347*
Торговая марка
  впечатление *36*
Торговые выставки *644*
  посредники *140*
Торговый агент *614*
  центр *547*
Традиционные каналы распределения *490*

У

Убеждения *253*
Убийцы категорий *532*
Увлечение *412*
Углубление рынка *100*
Удовлетворение потребностей клиентов *33*
Удовлетворенность *36, 47*
  Four Seasons Hotels *50*
  Lexus *49*
  Nordstrom *50*
  Southwest Airlines *50*
  потребителя *48*
Универмаг *530*
Универсам *530*
Упаковка *363*
  с указанием цены *642*
Управление маркетингом
  SWOT-анализ *115*

определение *39*
управление покупателями *39*
управление спросом *39*
Управление отношениями с клиентами *47, 103, 215*
ING Direct *53*
избирательный подход *52*
инструменты *51*
меняющаяся природа *52*
пожизненная ценность клиента *49*
привлечение клиентов *54*
уровни *51*
фундамент: потребительская ценность *48*
Управление отношениями с партнерами *103*
партнерскими отношениями *55*
партнеры внутри компании *55*
партнеры за пределами фирмы *56*
стратегические партнеры *56*
Управление покупателями *39*
службой сбыта *616*
спросом *39*
цепями поставок *56*
Управляемая BMC *493*
Уровень канала распределения *485*
Уровни отношений с клиентами *51*
базовые отношения *51*
отношения полного партнерства *51*
Усвоение опыта *252*
Услуги *113, 345*
Установление цен в рамках товарного ассортимента *450*
на обязательные принадлежности *451*
на побочные продукты производства *452*
на сопутствующие товары *451*
Установление цен на товарные наборы *452*

Ф

Факторы, влияющие на ценообразование
внутренние *431*
Фишинг *701*
Фокусированное групповое интервью *207*
Формулировка миссии *90*
Charles Schwab *90*
EBay *90*
отличительные компетенции *92*
рыночная среда *92*
стимулирующий характер *92*
Франчайзинг *535*
Франчайзинговая организация *492*
Функционально-стоимостной анализ *272*
Функциональные скидки *454*

Х

Характеристики товара *354*
Характерные особенности услуг
недолговечность *374*
неосязаемость *373*
неотделимость *374*
непостоянство *374*

Ц

Целевой рынок *318*
Цена *112, 430*
Ценовая эластичность *440*
Ценообразование "средние издержки плюс прибыль" *441*
для стимулирования сбыта *456*
на международном уровне *460*
на основе анализа безубыточности *442*
на основе конкуренции *445*
на основе потребительской ценности *443*
на основе реальной стоимости *444*
на основе себестоимости *441*
по географическому принципу *458*
с учетом психологии потребителя *455*
Цены-эталоны *455*
Цепочка создания ценности *103*
Цепь поставки *56*
Цивилизованный маркетинг *772*
Цифровая эпоха *660*
Цифровое неравенство *701*

Ч

Четыре Р маркетинга *46*

Э

Экономическая среда *155*
Экономический анализ *403*
Эксклюзивное распределение *498*
Эксперимент *204*
Электронная почта *691*
Электронная торговля *662*
  выгоды для покупателей *663*
  выгоды для продавцов *664*
  на потребительском рынке *665*
  на промышленном рынке *668*
  перспективы и проблемы *696*
  электронные рынки *662*
Электронные биржи *668*
  рынки *662*
Электронный бизнес *662*
  маркетинг *662*
  сферы *665*
Эмбарго *720*
Этап выведения на рынок *412*
  зрелости *413*
  роста *413*
  упадка *416*
Этапы жизненного цикла
  семьи *243*
Этическая и социальная ответственность
    бизнеса *69*
  заботливый капитализм *69*
  инвайронментализм *69*
  консьюмеризм *69*